

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku s návrhem dalšího rozvoje
Strategic Analysis of an Enterprise with Strategy Development Proposal

Student: Bc. Petr Beilner

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Bc. Petr Beilner

1. Úvod	1
2. Teoretická východiska analýzy podniku a strategického managementu	2
2.1. Metodický postup	2
2.2. Finanční analýza.....	3
2.2.1. Techniky finanční analýzy	3
2.2.2. Účetní výkazy	4
2.2.3. Ukazatele	7
2.3. Vnější analýza podniku.....	14
2.3.1. Externí vlivy na podnik	14
2.3.2. Zdroje informací.....	16
2.3.3. Analýzy	17
2.4. Rizika.....	18
2.4.1. Klasifikace rizik.....	18
2.4.2. Posouzení rizik	19
3. Analýza podniku a vyhodnocení jeho pozice na trhu	22
3.1. Interní analýza podniku.....	22
3.1.1. Interní struktura	22
3.1.2. Finanční analýza	23
3.2. Postavení firmy	30
3.3. Analýza odvětví – předpokládaný vývoj	30
3.3.1. Charakteristika oboru stavebnictví	30
3.3.2. Prognózy budoucího vývoje	32
3.3.3. Předpokládaný vývoj	39
3.3.4. Oblasti změn	40
3.4. Podnikatelské prostředí	42
3.4.1. Doing Business.....	42
3.5. PESTLE analýza – údaje	43
3.5.1. Politické faktory	43
3.5.2. Ekonomické faktory	47
3.5.3. Sociologické	48
3.5.4. Technologické	50
3.5.5. Legislativní	50
3.5.6. Environmentální	51
3.6. SWOT analýza.....	54
4. Návrh změn a strategie dalšího rozvoje	56
4.1. Mapa rizik.....	56
4.2. Popis rizik a návrhy na jejich odstranění.....	57
4.2.1. Pokračování současného trendu v odvětví.....	57
4.2.2. Nevymahatelnost pohledávek.....	59
4.2.3. Neschopnost podniku dostát svým závazkům	62
4.2.4. Zdražení cen materiálů	62
4.2.5. Zvýšení DPH	63
4.2.6. Propuknutí nové globální krize	63
4.2.7. Neschopnost majitele řídit firmu	63
5. Závěr.....	64
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Přílohy	

1. Úvod

Podnikání je neodmyslitelnou součástí všech rozvinutých ekonomik a hnacím motorem ekonomik rozvojových. Nejen že vytváří pro stát hodnotu a to nejen v podobě daňových výnosů, ale také má nedocenitelnou úlohu v podobě snižování počtu nezaměstnaných a obtížně zaměstnatelných profesí, vyplňování mezer na trhu a ocelkovou tvorbu společnosti. Nezastupitelnou úlohu hrají malé a rodinné podniky, které pomáhají naplňovat sny svých majitelů. Síla tohoto typu podnikání tkví v jeho charakteristických vlastnostech, kterými jsou vysoký smysl pro sociální cítění, důraz na kvalitu a tradici a motivace plynoucí z vlastnictví podniku jsou faktory, kterými se malé a rodinné podnikání zásadně liší od klasického podnikání.

Tato ekonomická činnost nejen ovlivňuje ale je i ovlivňována a to řadou vnějších faktorů. V dnešním turbulentním a do značné míry nepředvídatelném prostředí je nutné více než kdy jindy disponovat přizpůsobivostí a dobrými znalostmi z mnoha oblastí jako je marketing, finanční analytika, metody řízení a controllingu a znalosti odborných pro dané odvětví.

Již v Bakalářské práci jsem se zabýval malým a středním podnikáním a v diplomové práci si chci prohloubit své dosavadní znalosti a aplikovat je v reálném podnikatelském světě.

Cílem mé diplomové práce je na základě podrobné analýzy mikro i makro prostředí podniku zmapovat faktory představujících riziko pro podnik. U rizik s významným dopadem je cílem vypracování návrhu na jejich zmírnění či eliminaci.

2. Teoretická východiska analýzy podniku a strategického managementu

2.1. Metodický postup

V této diplomové práci se zabývám strategickou analýzou mikro firmy, jejímž předmětem podnikání je se stavební produkce.

V první kapitole jsem teoreticky popsal metody interní a externí analýzy včetně zdrojů čerpání dat. V závěrečné části první kapitoly jsem pak popsal metodiku stanovení a hodnocení rizik jako výstupu diplomové práce. K popisu jsem použil české a zahraniční literatury a dále ve velmi omezené míře i zdrojů internetových, především zahraničních psaných v anglickém jazyce.

V praktické části jsem pak provedl podrobnou interní analýzu. Hlavní složkou byla finanční analýza, pro níž byly zdroje údajů Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát, Daňová přiznání a Zkrácená rozvaha získané přímo od majitele pana N. A. od něhož jsem získal i další podklady.

V externí analýze se zabývám rozbořem odvětví, podnikatelského prostředí a aktuálních makroekonomických ukazatelů včetně jejich dopadu na podnik. Hodnocení údajů jsem pak shrnul a ohodnotil v tabulce, která je součástí přílohy. Údaje jsem čerpal z internetových článků, internetových stránek a elektronických publikací ve formě PDF. U celé externí analýzy jsem dbal na maximální aktuálnost informací.

Návrh řešení v podobě mapy rizik jsem vytvořil na základě údajů získaných z externí a interní analýzy podniku a z rozhovoru s majitelem firmy. Významná rizika jsem doplnil o návrhy na jejich minimalizaci. Jako podklady mi sloužily internetové stránky zabývající se právní a stavební problematikou a pokud možno podrobné studium základů odvětví.

2.2. Finanční analýza

2.2.1. Techniky finanční analýzy

Základní technikou finanční analýzy je absolutní srovnání jednotlivých ukazatelů, dále jejich relativní srovnání, případně procentní změna. Velice důležitým nástrojem pro identifikaci příčin a důsledků analyzované skutečnosti vyjádřené konkrétními ukazateli je kauzální analýza nebo také faktorová analýza – tedy postupný rozklad syntetického ukazatele do ukazatelů na nižším stupni rozkladu a na základě toho:

- identifikace kauzálních vztahů mezi syntetickým ukazatelem a ukazateli nižšího stupně
- kvantifikace intenzity jejich působení v čase na základě interpretace jednotlivých modelů rozkladu indexů (aktivní, multiplikativní logaritmický atd.)

Vypovídací schopnost finanční analýzy se zvyšuje aplikací nástrojů podporujících individuální ukazatele do soustav ukazatelů. Ty využívají k hodnocení dosažených parametrů následné elementární metody:

- trendová analýza slouží k hodnocení dosažené skutečnosti a predikci budoucího vývoje pomocí analýzy časových řad
- komparativní analýza souží k hodnocení dosažených parametrů ve vztahu ke konkurenci a v rámci odvětví nebo v poměru k jinému subjektu, který vystupuje v roli benchmarku
- normativní analýza slouží ke srovnání dosažených parametrů hodnoceného podniku s normativy nebo přede stanovenými standardy

Soustavy ukazatelů můžeme rozdělit z hlediska konstrukce i z hlediska obsahu. Z hlediska konstrukce se jedná o soustavy bez formálních vazeb mezi jednotlivými ukazateli, nebo o soustavy formálně uspořádané, potom mluvíme o:

- soustavách ukazatelů charakterizujících dynamiku vstupů a výstupů v rámci procesu transformace (např. soustava nerovnic)

- paralelní soustava ukazatelů, složené z několika ukazatelů hodnocených ve vztahu k předem stanoveným parametrům a na základě předem stanovené hodnotící škály (např. tzv. „rychlý test“)
- pyramidové soustavě ukazatelů, přičemž na jejím základě potom rozlišujeme jednostupňový nebo vícestupňový tzv. pyramidový rozklad konkrétního ukazatele; např. Du Pontův rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu)

$$(2.1) \quad ROE = \frac{EBT}{VK} = \frac{EBT}{Tržby} * \frac{Tržby}{Aktiva} * \frac{Aktiva}{VK}$$

Z hlediska obsahu pak soustavy ukazatelů vyjadřují buď bonitu, případně rating, proto se jedná o modely ratingové, případně bonitní, nebo se zabýváme predikci bankrotu a potom se jedná o **bankrotní modely**.

Mezi bankrotní modely patří především:

Beaverova jednorozměrná metoda diskriminační analýzy

Beermanova diskriminační funkce

Altmanova vícerozměrná diskriminační funkce[9]

2.2.2. Účetní výkazy

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát uvádí čistý zisk či ztrátu, které podnik během roku dosáhl. V daném roce zaznamenává jak vyfakturované tržby, tak vyfakturované výdaje spojené s těmito tržbami. Podniky mohou od příjmů odečíst všechny výdaje sloužící plně a výhradně podniku, dále pak kapitálové rezervy určené na kapitálové položky: zařízení, vybavení, stroje a dopravní prostředky. Výkazy zisků a ztrát se obvykle sestavuje za 1 účetní období tj. 12 měsíců. Toto období může být na začátku podnikání nebo při ukončení podnikání zkráceno. Jedná se o výkaz stavový, který zobrazuje realitu k danému datu.

Základními položkami jsou:

Výnosy:

- Tržby z obchodní činnosti
- Finanční výnosy
- Mimořádné výnosy

Náklady

- Náklady na provozní činnost
- Spotřeba materiálu
- Služby
- Osobní náklady
- Daně a poplatky
- Jiné provozní náklady
- Odpisy, rezervy apod.
- Finanční náklady
- Mimořádné náklady

Výsledek hospodaření

Zisk

Firma generující zisk hospodařila s finančním přebytkem, čili výnosy převyšují náklady

Typy zisku:

EBT (Earnings before Taxes)- provozní zisk před zdaněním

EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním

EBDIT (Earnings before Depreciation, Interest, Taxes) – zisk před odpisy, úroky, zdaněním

EAT (Earnings After Taxes) – čistý zisk, tj. zisk po zdanění

Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který podává v peněžním vyjádření přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojů jeho krytí (pasivech) k určitému datu. Jde tedy o dvojí pohled na majetek, který se označuje jako bilanční princip. Rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici:

$$\mathbf{AKTIVA = PASIVA[10]}$$

Tab. 2.1 Struktura rozvahy

Majetek - aktiva		=	Kapitál - pasiva		
dlouhodobý	hmotný		vlastní	vklady majitelů	dlouhodobý
	nehmotný			nerozdělený zisk	
	finanční				
krátkodobý	zásoby		cizí	dlouhodobé závazky	krátkodobý
	pohledávky				
	prostředky na účtech	krátkodobé závazky			
	hotovost				

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi vlastnictvím podniku a tím co dluží jiným, se nazývá čistá hodnota[16]

Výkaz Cash flow

Výkaz CF je tokovým finančním ukazatelem, jenž vyjadřuje změnu v množství peněz (konstatuje rozdíl mezi konečným a počátečním zůstatkem peněz a především vysvětluje toky peněz)

Sestavováním výkazu CF v rámci roční účetní závěrky představuje záznam roční historie o peněžních tocích. Při zpracování by měl být kladen hlavní důraz na srozumitelnost. CH je významnou součástí finanční analýzy a jeho cílem je zhodnocení peněžních toků z hlediska jejich vlivu na finanční pozici podniku.

Základní kontrolní vazba:

$$(2.2) \quad CF = \text{čistý peněžní tok z provozní činnosti} + \text{čistý peněžní tok z investiční činnosti} + \text{čistý peněžní tok z finanční činnosti} = \text{počáteční stav peněz a peněžních ekvivalentů} - \text{konečný stav peněz a peněžních ekvivalentů}[15]$$

2.2.3. Ukazatele

1) Ukazatelé rentability

Rentabilita zahrnuje soubor ukazatelů, které zjišťují ziskovost jedné jednotky zkoumané položky. Samy ukazatele nemají stanovenou optimální či doporučenou úroveň.

Rentabilita tržeb (ROS - Return of Sales)

$$(2.3) \quad ROS = \frac{EAT}{TRŽBY}$$

Rentabilita investovaného kapitálu

Představuje základní míru výkonnosti podnikatelské činnosti. Rentabilita v obecné poloze definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (Roa – Return on Assets)

$$(2.4) \quad ROA = \frac{EAT}{aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on ekvity)

$$(2.5) \quad ROE = \frac{EAT}{VK}$$

Rentabilita nákladů

$$(2.6) \quad \text{Rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{\text{Celkové náklady}}$$

2) Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity informují o tom, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Čím efektivněji jsou zdroje využívány, tím méně kapitálu malá firma potřebuje. Vyjadřují se buď jako ukazatelé doby obratu nebo jako ukazatelé počtu obrátek. Ukazatelé počtu obrátek informují o tom, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku. Ukazatele doby obratu udávají dobu, po kterou je majetek v určité formě vázán.

Obrat aktiv

Vyjadřuje schopnost firmy využívat celková aktiva, tj. jak produktivní používá firma aktiva při tvorbě tržeb. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok.

$$(2.7) \quad \textit{Obrat aktiv} = \frac{\textit{Tržby}}{\textit{Celková aktiva}}$$

Ukazatel by měl pohybovat minimálně na hodnotě 1.

Doba obratu pohledávek

Ukazuje, jak dlouho se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, tj. za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny.

$$(2.8) \quad \textit{Doba obratu pohledávek} = \frac{\textit{Průměrné pohledávky}}{\frac{\textit{Tržby}}{360}}$$

Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků

Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků udává průměrný počet dnů, který potřebuje firma k zaplacení svých krátkodobých závazků. Vyjadřuje se ve dnech.

$$(2.9) \quad \textit{Doba obratu závazků} = \frac{\textit{Průměrné závazky}}{\frac{\textit{Tržby}}{360}}$$

3) Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují podíl celkových dluhů k celkovému majetku. Používání cizích zdrojů ovlivňuje jednak výnosnost kapitálu akcionářů, jednak riziko podnikání.

Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje podíl cizích zdrojů na financování celkových aktiv

$$(2.10) \quad \text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}}$$

Tento ukazatel odráží finanční strukturu firmy¹ [8]

Posuzování zadluženosti

Tyto ukazatele pomáhají firmě při hledání optimálního poměru mezi zapojením vlastních a cizích zdrojů.

Finanční páka

$$(2.11) \quad \text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{VK}}$$

Úroková redukce zisku

$$(2.12) \quad \text{Úroková redukce zisku} = \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}}$$

Ziskový účinek finanční páky

$$(2.13) \quad \text{Ziskový účinek finanční páky} = \frac{\frac{\text{Aktiva}}{\text{VK}}}{\frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}}}$$

Pokud je hodnota větší než jedna, pak zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu [13]

4) Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost malé firmy dostát svým závazkům v době splatnosti. Ukazatele mají 3 stupně.

¹ MAREK, Petr, et al. Studijní průvodce financemi podniku. Praha : Ekopress, 2006. 624 s. str. 186

Běžná likvidita

- Známa také jako ukazatel krátkodobé likvidity nebo jako ukazatel likvidity pracovního kapitálu (work capital ratio)

$$(2.14) \quad \text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100 (\text{v } \%)$$

Pro malé firmy je doporučeno udržovat tento ukazatel na úrovni 200 %

Ukazatel rychlé likvidity

Ukazatel rychlé likvidity nazývaný také jako pohotová likvidita.

$$(2.15) \quad \text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100$$

Pro malou firmu je doporučeno udržovat tento ukazatel minimálně na 100%. Nižší indikuje, že firma je silně závislá na zásobách a budoucích prodejkách.

Ukazatel peněžní likvidity

$$(2.16) \quad \text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} * 100$$

Doporučeno udržovat ukazatel minimálně na 40 %

Další ukazatelé

Ukazatele zaměstnanců

Jde o skupinu ukazatelů, která vyjadřuje produktivitu a účinnost pracovní síly. Údaje pro výpočet ukazatelů vyžadují další statistické výkazy, především ze mzdového účetnictví a osobní evidenci. Při mezipodnikovém srovnání je nutné dávat pozor na rozdílnou úroveň mezd, na stupeň mechanizace a automatizace, umístění podniku.

$$(2.17) \quad \text{Čistý zisk na jednoho zaměstnance} = \frac{EBT}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}}$$

$$(2.18) \quad \text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců}}$$

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Ukazatel čistého pracovního kapitálu ukazuje riziku financování, neboť v případě, že je určitá část trvale vázaných oběžných aktiv financována z dlouhodobých zdrojů, vzniká tzv. bezpečnostní polštář proti finančnímu riziku, které by podniku mohlo znemožnit naplnění základní provozní funkce. [9]

$$(2.19) \quad \text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} = \text{vlastní zdroje} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva}$$

Ukazatel úrokového pokrytí

Ukazatel úrokového pokrytí vyjadřuje kolikrát je schopen zisk pokrýt nákladové úroky

$$(2.20) \quad \text{Ukazatel úrokového pokrytí} = \frac{EBT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Hodnocení výkonnosti

Altmanovy modely (Z –score)

Altmanovo Z-score vzniklo v roce 1968 jako předpovědní ukazatel bonity společností. Základem je diskriminační analýza cca 60 společností kótovaných v té době na NYSE. Cílem práce bylo získat prostředek k předpovědi bankrotu

Údaje byly voleny na základě US GAAP účetnictví a tržních dat. Jednalo se o podniky kótované na burze (tedy se známou tržní cenou).

Z-score se pak vypočítá:

$$(2.21) \quad Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + 1.0X5$$

Pro původní Z-score byly využity následující údaje:

$X1 = \text{Pracovní Kapitál} / \text{Celková aktiva}$

$X2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Celková aktiva}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$

$X4 = \text{Účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Účetní hodnota celkových pasiv}$

$X5 = \text{Prodej} / \text{Celková aktiva}$

Jedná se o údaje dostupné z klasických účetních výkazů a tržní hodnoty (Market Value of Equity).

Pro klasifikaci byly použity následující pravidla:

$Z > 2.99$ – bezpečná zona (někdy označována jako zóna prosperity)

$1.8 < Z < 2.99$ - šedá zona

$Z < 1.80$ – pásmo bankrotu

Původní model nelze uplatnit pro podniky nekotované na burze a to z důvodu obtížnosti určení tržní ceny. Proto bylo sestaveno nové Z- score pro tento typ podniku:

$$(2.22) \quad Z' = 0.717X1 + 0.847X2 + 3.107X3 + 0.420X4 + 0.998X5,$$

Oproti původní verzi došlo pouze ke změně výpočtu $X4$:

$X4 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Účetní hodnota celkových závazků}$

Došlo také k podstatné změně vah.

$Z' > 2.90$ – zona prosperity

$1.23 < Z' < 2.90$ – šedá zona

$Z' < 1.23$ –zona bankrotu

Pro malé podniky a pro podniky nevýrobního charakteru bylo sestaveno Z-score nové, neboť původní 2 verze nemohly vyhovovat potřebám těchto typů podniků. Na základě dlouhodobého sledování bylo určeno (prostředky diskriminační analýzy) Z-score

$$(2.23) \quad Z'' = 6.56X1 + 3.26X2 + 6.72X3 + 1.05X4$$

$X1$ = Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky/Celková aktiva

$X2$ - Nerozdělený zisk/Celková aktiva

$X3$ - Zisk před úroky a zdaněním/Celková aktiva

$X4$ - Účetní hodnota vlastního kapitálu/Celkové závazky

Pro klasifikaci platí následující pravidla:

$Z'' > 2.60$ – pásmo prosperity

$1.1 < Z'' < 2.60$ – šedá zona

$Z'' < 1.1$ – zona bankrotu

Pásmo bankrotu – podniky zařazené v této skupině jsou vážnými kandidáty na bankrot

Šedá zóna – tyto podniky se mohou vyvíjet oběma směry a vyžadují proto velkou pozornost

Pásmo prosperity – bezproblémové

V literatuře se uvádí, že Altmanův model relativně dobře předpovídá bankrot podniku na dva roky dopředu, s pravděpodobností 70% na dobu budoucích pěti let.

Na výše uvedených principech bylo konstruováno i Altmanovo Z-score. Podstatné je, v jakém a pro jaké prostředí bylo navrženo. Údaje byly voleny na základě US GAAP účetnictví a tržních dat. Jednalo se o podniky kotované na burze (tedy se známou tržní cenou – u původní verze). Údaje je tedy nutno celkově považovat za hrubé a hrubě orientační údaje, pokud nedošlo k převodu našich účetních údajů do struktury a pravidel US GAAP. [12]

Použití a interpretace výsledků

Při používání takového „ukazatele“ bonity je důležité:

- Vybrat vhodný postup pro stanovení score.
- Respektovat podmínky, pro které je to, které score konstruováno.
- Brát v úvahu to, že uváděné ukazatele jsou zjišťovány na základě US GAAP účetnictví ,kde prostý překlad pojmu neodpovídá tomu, co je v našem účetnictví obsahem takového údaje.
- Nelze nahrazovat tržní údaje, údaji účetními [12],[17]

Další modely hodnocení ekonomické hodnoty firmy jsou např.:

Eva (Economic value Added)

Gross Margin

MVA (Market Value Added)

BSC – balanced Scorecard

CFROI

EFQM

TSR (Total Revenue for the Owners)

V této práci se jimi ale zabývat nebudu

2.3. Vnější analýza podniku

2.3.1. Externí vlivy na podnik

Vnější analýza podniku je analýzou především makro okolí podniku. Firma by měla své okolí velice dobře znát, neboť právě tam na ni čekají možné příležitosti, ale i ohrožení a zásadně ovlivňuje očekávání podniku, jeho změny ve vnitřní struktuře (personální plánování, výrobní plánování, investiční plánování). Činitelé všeobecného okolí jsou v podstatě mimo obsah firemního ovlivňování. Každá firma je vnímá na základně konkrétních podmínek a okolností a každá je také většinou pociťuje jinak.[7]

Bridge (2003) uvádí v knize Understanding Enterprise faktory které nejvíce ovlivňují podnik a jeho chování

Jedná se o:

- Národní a společenská kultura – typ kultury, typické vzory chování, historie regionálních rozdílů, etnické a sociální sítě atd.
- Ekonomické podmínky
- Politické podmínky

- Poptávkové (zákaznické) faktory, jako jsou ekonomické, politické, technické a průmyslové otázky
- Nabídkové (dodavatelské) faktory, jako je míra účasti, úroveň příjmů a růst populace
- Intervence státu
- Rovnovážná cena podniku [1]

Šulák a Vacík (2005) dělí prostředí na:

Externí prostředí:

- **Makroprostředí** (existuje nezávisle na vůli podniku)
- **Mezoprostředí** (podnik může částečně ovlivnit)

Interní prostředí

- **Mikroprostředí** (podnik přímo ovlivňuje svými činnostmi)

Základní analýza v makroprostředí

Legislativa - zjišťuje vliv platných zákonů a nařízení

Demografie – složení obyvatel, věková struktura, regionální údaje

Ekonomika - trendy, které mohou zásadně ovlivnit parametry projektu (národní i nadnárodní)
 Ukazatele: kurzy měn, inflace, úrokové sazby, ceny jednotlivých komodit
Sociologie, kultura – pravidla pro zaměstnanost obyvatel, sociální programy pro různé skupiny obyvatel, programy zdravotní, kulturní

Technologie – technologická a technická úroveň jak na místě produkce, tak na místě uživatele

Politika – politický systém, způsob plánování, vlastnické principy, regulační a deregulační zásady i podpora nebo naopak sankce k určitým projektům mohou ovlivnit přijetí a úspěšnost projektu

Ekologie – předpisy mohou ovlivnit investiční výstavbu, použití některých materiálů a norem

Mezoprostředí – Porterova analýza

Interní analýza – seznam silných a slabých stránek. [13]

2.3.2. Zdroje informací

Průzkum trhu

je jedním z nejvěrohodnějších a nejdůležitějších zdrojů informací jak pro záměr začít podnikat, tak pro průběžné získávání informací o stavu trhu a případných nových trendech, či potřebách zákazníků.

Způsoby průzkumu:

Rozhovor

Rozhovor je metoda získávání dat a ovlivňování druhých osob slovním kontaktem (verbální komunikací). Rozhovor je pravděpodobně nejdůležitější, nejnáročnější, nejstarší a nejčastěji používanou metodou pro získávání informací, která umožňuje - je-li používána odborníky - hlubší zkoumání motivů odpovědí na otázky. Podléhá týmž kritériím spolehlivosti, validity (ta je do značné míry závislá na osobě tazatele) a objektivitě jako kterákoliv jiná výzkumná a poznávací metoda. Tato metoda je značně časově náročná, zejména pak individuální (dvousměrná) forma rozhovoru. Za skupinový (více směrný) rozhovor přitom považujeme formu plánovité verbální (slovní) explorační celé skupiny osob, založené na využití situace skupinové interakce (vzájemného působení). Často se touto metodou zkoumá skupinová dynamika. Za optimální pro skupinový rozhovor se považuje 8 - 10 osob.[45]

Pozorování z médií

Odborná média, která zákazníci čtou či sledují, se profilují do určité cílové skupiny. Pozorováním těchto médií lze vyčíst určité budoucí trendy, nové směry v odvětví a tedy i odhadovat určité budoucí potřeby zákazníků. Novým trendem v této oblasti jsou sociální sítě. Zdroje: odborný tisk, odborné televizní pořady, odborné internetové stránky, fankluby na sociálních sítích (facebook) [3]

Dotazník

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.

2.3.3. Analýzy

SWOT analýza

SWOT je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posazuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu a dále příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme odměňovat

Hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. Chování podniku, tak či onak reagovat.[7]

PESTLE analýza

Analýza zkoumající tyto externí faktory

Politická oblast – stabilita poměrů resp. Státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání

Ekonomická oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady přímé a nepřímé daně, tržní trendy, restrikce vývozů a dovozů, státní podpora

Sociální oblast - trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, ale také míra a vnímání krupce, krajové zvyklosti

Technologická oblast – technické trendy, typický vývoj

Legislativní oblast – zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i neprávním osobám, práce soudů včetně rejstříkových soudů

Ekologická – legislativa životního prostředí

Další analýzy

PEST analyza (STEP analyza) - Politická, Ekonomická, Sociologická, Technologická

PESTLE/ PESTEL analyza- Politická, Ekonomická, Sociologická, Technologická, Legislativní, Environmentální;

PESTEL analyza- Politická, Ekonomická, Sociologická, Technologická, Environmentální, Labour (Labor) related; PESTEL analysis (rare no references available)

PESTLIED analyza- Politická, Ekonomická, Sociální, Technologická, Legislativní, Mezinárodní, Environmentální, Demografická

STEEPLE analyza – Sociálně - demografická, Technologická, Ekonomická, Environmentální, Politická, Legislativní, Etická

SLEPT analyza – Sociální, Legislativní, Ekonomická, Politická, Technologická

STEPE analyza – Sociální, Technická, Ekonomická, Politická, Ekologická

ETPS analyza – Ekonomická, Technická, Politická a ekonomická – Scanning the business environmentální [34]

2.4. Rizika

Riziko vždy bylo chápáno jako určité nebezpečí tj. cosi negativního. V Hospodářské praxi však převažují tzv. Podnikatelská rizika, která mají negativní i pozitivní stránku a jsou tedy pojímány jako variability možných výsledků, možnosti odchylek, pravděpodobnosti odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků (mohou být jak žádoucí tak nežádoucí)

2.4.1. Klasifikace rizik

- Čisté riziko (pouze negativní stránka rizika), podnikatelské riziko (pozitivní i negativní stránka)
- Systematické riziko (postihuje v různé míře všechny subjekty), nesystematické riziko (specifické pro jednotlivé firmy)
- Ovlivnitelné, neovlivnitelné
- Vnitřní (rizika uvnitř firmy), Vnější (makroekonomické okolí)

- Primární, sekundární (vyvoláno přijetím určitého opatření na snížení primárního rizika)

Typy rizik:

- Technicko-technologická – nezvládnutí technologického procesu aplikace výsledků vědecko-technologického rozvoje a vedoucí k neúspěchu vývoje nových výrobků a technologií
- Výrobní – mají charakter omezenosti a nedostatků zdrojů různé povahy, které mohou ohrozit průběh výrobního procesu a jeho výsledky.
- Ekonomická – především nákladová rizika vyvolána růstem cen surovin, energií, služeb
- Tržního – úspěšnost produkce na trzích, zahrnuje rizika prodejní i cenová
- Finanční – především způsob financování
- Kreditní – nebezpečí platební neschopnosti či nevěře zákazníků
- Legislativní – hospodářská a legislativní politika vlády, nedostatečná ochrana duševního vlastnictví
- Politická – stávky, národnostní nepokoje, války, terorismus,
- spojená s podnikáním v zahraničí
- Environmentální – zpřísněná opatření na ochranu životního prostředí, náklady na odstranění škod na životní prostředí
- Spojená s lidským činitelem – rizika managementu

2.4.2. Posouzení rizik

Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je získat vyčerpávající soubor rizik, které mohou negativně ovlivnit hospodářské i jiné výsledky firmy, hodnotu určitých aktiv nebo úspěšnost připravovaných projektů.

Nástroje identifikace a informační zdroje:

- 1) Kontrolní seznamy, katalogy (registry) rizik
- 2) Pohovory s experty, skupinové diskuse – nejpoužívanější je forma brainstormingu

- 3) Nástroje strategické analýzy – především SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterův model pěti sil aj.
- 4) Kognitivní (myšlenkové) mapy – grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich vzájemných vazeb

Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizik lze využívat dva přístupy a to analýzu citlivosti a expertní hodnocení.

Analýza citlivosti je možná v případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií na faktorech rizika a dalších ovlivňujících veličinách, které nejsou zatíženy nejistotou (odhady jsou značně spolehlivé)

Expertní hodnocení můžeme uplatňovat ke stanovení významnosti rizik, která lze kvantifikovat je velice obtížně nebo nejsou kvantifikovatelná vůbec. Nástrojem expertního hodnocení je MATICE HODNOCENÍ RIZIK.

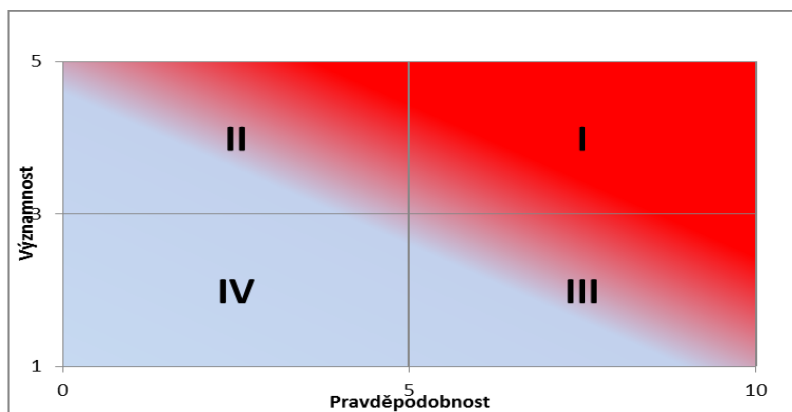
Matice hodnocení rizik

Podstatou maticového hodnocení rizik je posuzování rizik pomocí dvou hledisek a to pravděpodobnosti výskytu rizik a intenzitu negativního dopadu, který má výskyt rizika na firmu či projekt. Čím je riziko pravděpodobnější a jeho intenzita negativního dopadu je vyšší, tím je riziko významnější.

Hodnocení rizik může mít 2 formy:

- 1) Kvalitativní hodnocení – posuzuje významnost na základě matice rizik (grafické zobrazení) aniž se tato významnost stanovuje v číselné formě
- 2) Semikvantitativní – používá číselného vyjádření významnosti jednotlivých rizik či faktorů rizik[4],[6]

Graf 2.1.: Matice hodnocení rizik



- I. Kvadrant – Prevence a odstraňování rizika
- II. Kvadrant – Vyhledávání a monitorování rizika
- III. Kvadrant – Monitorování rizika
- IV. Kvadrant – Slabá kontrola [4] [32]

3. Analýza podniku a vyhodnocení jeho pozice na trhu

Charakteristika podniku

Perp, s. r. o.

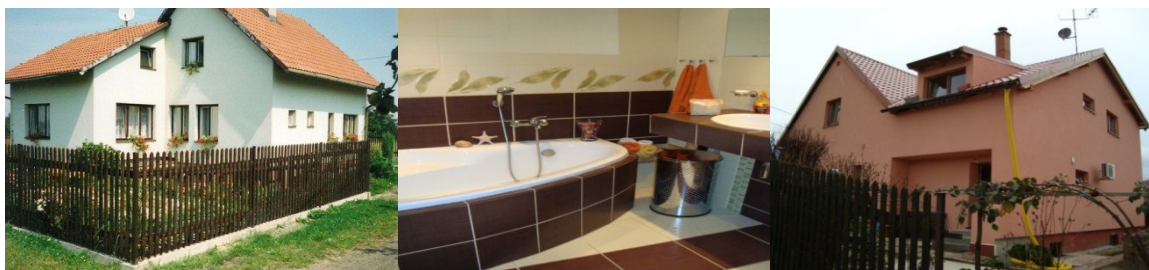
Stavební 431/4

718 00 Ostrava-Kunčičky

Firma Perp je mladá, dynamicky se rozvíjející firma, působící v Moravskoslezském kraji, která vznikla v druhé polovině roku 2008. Vlastníkem je 34 letý pan N. A. jenž má v oboru rozsáhlé zkušenosti. Podle klasifikace EU s 9-ti zaměstnanci se jedná o mikrofirmu.

Oblasti činností:

- stavby na klíč
- rekonstrukce, demolice
- elektroinstalatérské práce
- rekonstrukce bytových jader
- rekonstrukce koupelen
- zateplení fasád rodinných domů



Obr. 3.1. Ukázky staveb firmy

Firma má uděleny certifikáty na manipulaci s plastovými okny a dveřmi Winplast a na manipulaci a montáž s tepelně izolačním systémem Baumit

3.1. Interní analýza podniku

3.1.1. Interní struktura

V současné době je majetkem společnosti strojní zařízení, které je odepisováno v souladu se zákonem č. 586/1992, Zákon o dani z příjmu, zrychleně po dobu 5-ti let.

Firma netvoří materiálové zásoby. Materiál je nakupován v množství a druhu podle požadavků dané zakázky od distributorů firem Ytong, Porotherm, Weber a Temix.

Zakázky

Při procesu přijetí zakázky se zpravidla zákazník kontaktuje firmu sám s konkrétním požadavkem, který následně pan N. A. posoudí a zajistí si potřebné zařízení a potřebný personál. Cena je stanovena **smluvně** a u každé zakázky individuálně a to na základě složitosti stavby a použitých materiálech. Materiál je zpravidla kupován za hotové peníze přesně pro účely dané zakázky. Zdroje jsou získány z krátkodobých úvěrů.

V roce 2010 vzrostl počet zaměstnanců z původních 6-ti na současných 9 stálých zaměstnanců, případné další pracovní síly se řeší prostřednictvím brigádní spolupráce.

Outsourcováno je účetnictví a zapůjčení lešení a vysokozdvižných plošin.

3.1.2. Finanční analýza

Pro finanční analýzu jsem čerpal data z daňových přiznání podniku Perp. a zjednodušených rozvah. Jelikož podnik **zahájil podnikání v září 2008**, považuji za **směrodatné až data z let 2009 a 2010**. Údaje pro rok 2010 jsou pouze **odhadovány** a to na základě konzultací s majitelem firmy. Mohou se lišit o 10 %. Rok 2008 uvádím pro úplnou časovou souslednost a záměrně jsem je neupravoval, neboť nelze ani přibližně stanovit koeficient srovnatelnosti a to z důvodu vysoké sezonnosti odvětví a širokého sortimentu nabízených produktů. Podrobný postup výpočtů naleznete v Příloze č. 4

Všechny hodnoty jsou uváděny v tisících Kč.

Stav podniku

Pro analýzu finančního stavu podniku vybírám některé důležité stavy položek z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát. Celé výkazy jsou v příloze č. 1.: Rozvaha a v příloze č. 2.: Výkaz zisku a ztrát

Analýza nákladů a výnosů

Tab. 3.1.: Vývoj celkových nákladů a výnosů

Položka	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Náklady celkem	407	2136	2879	743	0,3479
Výnosy celkem	427	2422	3156	734	0,3031

Zdroj: účetní výkazy podniku

Do jisté míry považuji nepříznivý stav vyšší růst nákladů než tržeb, pokud se ale nezmění poměr nákladů, růst by měl v příštích letech zpomalovat a to z důvodu snižování odpisových nákladů (odpisový plán příloha č.3)

Tab. 3.2.: Vývoj jednotlivých položek Výkazu zisku a ztrát v letech 2008-2010

Položka	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Výkony	427	2422	3156	734	0,3031
Přidaná hodnota	272	1659	2162	503	0,3031
Osobní náklady	126	303	454	151	0,4983
Daně a poplatky	8	10	10	0	0,0000
Odpisy DHM	0	141	226	85	0,6045
Provozní výsledek hospodaření	21	309	304	-5	-0,0162
Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0	0,0000
Ostatní finanční náklady	1	23	27	4	0,1739
Finanční výsledek hospodaření	-1	-23	-27	-4	0,1739
Výsledek hospodaření před zdaněním	20	286	277	-9	-0,0315

Zdroj: účetní výkazy podniku

I přes výrazný růst tržeb (o 30,31 %) se snížil hrubý zisk oproti roku 2009 o 9.000 Kč tj. 3,15%. Důvodem je především výrazný růst odpisových nákladů způsobených zvoleným způsobem odepisování

Pozn: údaje byly převzaty z daňového přiznání, tzn. Výkony = tržby za prodej produkce.

Přidaná hodnota zahrnuje především spotřebu materiálu a energií.

Analýza rozvahových položek

Tab. 3.3.: Vývoj Aktiv v letech 2008-2010

Položka	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Aktiva celkem	301	1816	2257	441	0,2428
Oběžná aktiva	301	1238	1764	526	0,4249
Krdátkodobé pohledávky	79	912	1362	450	0,4934
Krdátkodobý finanční majetek	222	326	402	76	0,2331

Zdroj: účetní výkazy podniku

Za ohrožující považuji nižší nárůst krátkodobého finančního majetku (0,23) než krátkodobých pohledávek (0,49). Po konzultaci s majitelem firmy jsem zjistil, že tak vysoký stav krátkodobých pohledávek je dán především sezonností stavebnictví, kdy výstavba končí zpravidla v druhé polovině roku, a časovou prodlevou mezi výstavbou a splacením zbytku hodnoty pohledávky. Další příčinou je špatná platební morálka zákazníků.

Tab. 3.4.: Vývoj krátkodobých závazků v letech 2008-2010

Položka	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Krd závazky	85	1371	1588	217	0,1583

Zdroj: Vlastní zpracování

Krátkodobé závazky v roce 2010 vzrostly o 217. 000 Kč, což činí růst 15,83 %. Za pozitivní jev lze považovat fakt, že koeficient růstu je nižší než je tomu krátkodobého finančního majetku (v tab. č. 3.3) a především pohledávek. Tento stav bude mít zcela určitě pozitivní vliv na ukazatele likvidity.

Ukazatele

Rentabilita

Tab. 3.5.: Vývoj Rentabilit v letech 2008 – 2010

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
ROS	0,0375	0,0945	0,0710	-0,0236	-0,2493
ROA	0,0532	0,1261	0,0992	-0,0269	-0,2130
Rnáklady	0,0393	0,1072	0,0778	-0,0294	-0,2743
ROE	0,0741	0,5146	0,3348	-0,1798	-0,3494

Zdroj: Vlastní zpracování

ROS

Rok 2010 zaznamenal mírný pokles oproti roku 2009 o 0,02 Kč zisk/Kč tržby. Příčinou je i přes vysoký růst tržeb pokles čistého zisku. Jedná se tedy o jev negativní

ROA

Rok 2010 zaznamenal mírný pokles oproti roku 2009 o 0,03 Kč zisk/Kč aktiva. I v tomto případě je příčinou pokles čistého zisku daný především růstem odpisových nákladů. Jedná se tedy o jev negativní

R náklady

Roku 2010 poklesla rentabilita oproti roku 2009 o 0,03 Kč zisk/Kč náklady. Pokles je dán jak poklesem čistého zisku, tak rychlejším tempem růstu nákladů než výnosů. Jedná se tedy o jev negativní

ROE

Rok 2010 zaznamenal pokles oproti roku 2009 o 0,18 Kč zisk/Kč VK. Pokles je dán poklesem čistého zisku, ale především obrovským nárůstem vlastního kapitálu způsobeném ziskovostí firmy z předešlých 2 let. Hlavním důvodem je tedy růst firmy a její kapitálové posilování. Z tohoto důvodu i tak značný pokles ukazatele hodnotím jen jako mírně negativní.

Zadluženost podniku

Tab. 3.6.: Vývoj kapitálové struktury podniku

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
VZ/pasiva	0,7176	0,2450	0,2964	0,0514	0,2096
CZ/pasiva	0,2824	0,7550	0,7036	-0,0514	-0,0680

Zdroj: Vlastní zpracování

U směrodatného rozdílu let 2009 a 2010 došlo k růstu vlastních zdrojů podniku. Důvodem je především zisk generovaný v předchozích letech.

Ukazatelé likvidity

Tab. 3.7.: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008-2010

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Běžná likvidita	3,5412	0,9030	1,1184	0,2154	0,2385
Peněžní likvidita	2,6118	0,2378	0,2531	0,0154	0,0646

Zdroj: Vlastní zpracování

V této práci neuvádím ukazatel Rychlé likvidity, neboť firma nedisponuje žádnými zásobami a tento ukazatel by byl tedy shodný s Běžnou likviditou.

U ukazatele **běžné likvidity** je doporučená hodnota kolem 2 (200%), ale ve firmě se pohybuje jen v hodnotách 0,9 a 1,11 což je hluboko pod doporučeným optimem. I když jde o rostoucí trend, jedná se stále o krajně nepříznivý stav. Při detailnějším rozboru ve výkazu zisku a ztrát, jsem zjistil jak poměrně nízkou hodnotu peněžních prostředků, tak nízkou úroveň pohledávek.

Pro ukazatel **peněžní likvidity** je doporučená hodnota kolem 0,4 (40 %), stav je ale stejně jako u předchozího ukazatele hluboko pod hranicí (2009 - 0,24 a 2010 – 0,25). I když jde i zde o rostoucí trend, jedná se o nepříznivý stav. Při detailnějším rozboru ve výkazu zisku a ztrát, jsem zjistil poměrně nízkou hodnotu peněžních prostředků v obou dvou letech. Pozitivní stav je ten, že růst stavu okamžitě likvidních peněžních prostředků je rychlejší než růst krátkodobých závazků.

Doplňkové ukazatele

Čistý pracovní kapitál

Tab. 3.8.: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2008 - 2010

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Čistý pracovní kapitál	216	-133	188	321,0000	2,4135

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vykazuje rostoucí tendence. Jedná se tedy o žádoucí stav. V roce 2010 už tedy firma pokrývala část svých krátkodobých aktiv dlouhodobými zdroji.

Ukazatele zaměřené na zaměstnance

Tab. 3.9.: Vývoj vybraných ukazatelů na zaměstnance

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Průměrný zisk na zaměstnance	3,3333	47,6667	30,7768	-16,8898	-0,3543
Tržby na zaměstnance	71,1667	403,6667	350,6667	-53,0000	-0,1313

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrný zisk na zaměstnance se postupně snižuje, je to dáno jednak poklesem celkového zisku a to především růstu odpisů a dále proto, že v roce 2010 stoupl počet zaměstnanců z 6 na 9. Tržby na zaměstnance vykazují podobný propad. Zde je to ale způsobeno jen růstem počtu zaměstnanců, neboť tržby vzrostly.

Ziskový účinek finanční páky

Tab. 3.10.: Vývoj účinku finanční páky v letech 2008-2010

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Finanční páka	1,3935	4,0809	3,3737	-0,7072	-0,1733
Úroková redukce zisku	0,9524	0,9256	0,9112	-0,0144	-0,0155
Ziskový účinek finanční páky	1,4632	4,4091	3,7025	-0,7065	-0,1602

Zdroj: Vlastní zpracování

Ziskový účinek finanční páky udává, zda nárůst cizích zdrojů má pozitivní či negativní vliv na Rentabilitu vlastního kapitálu (ROE): jelikož ve všech 3 letech je ukazatel účinku pozitivní, lze prohlásit, že další růst cizích zdrojů v majetkové struktuře podniku bude mít pozitivní vliv

na ROE. Dle trendu především v rozdílu cílových let 2009 a 2010 dochází k postupnému poklesu tohoto koeficientu.

Úrokové pokrytí

Tab. 3.11.: Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2008 - 2010

Ukazatel	2008	2009	2010	2009-2010	
				Rozdíl	Koeficient růstu
Úrokové pokrytí	20,0000	12,4348	10,2589	-2,1758	-0,1750

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle tabulky 3.6. dochází k poklesu možnosti pokrytí úroků ze zisku před zdaněním. Směrodatný úbytek je v rozdílu let 2009 a 2010 a to o téměř 20 %. Tento stav je dán především nárůstem odpisových nákladů ovlivňujících pokles EBT a růstu nákladových úroků

Z- score

Tab. 3.12.: Vývoj ukazatele Z-score v letech 2008 - 2010

Z - score	2008	2009	2010	Koeficient	2008	2009	2010
x1	0,7176	-0,0732	0,0833	6,56	4,7075	-0,4804	0,5464
x2	0,0532	0,1261	0,0992	3,26	0,1733	0,4111	0,3235
x3	0,0698	0,1702	0,1347	6,72	0,4688	1,1434	0,9051
x4	2,5412	0,3246	0,4213	1,05	2,6682	0,3408	0,4423
Výsledný ukazatel					8,0179	1,4149	2,2174

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro účely této analýzy byla použita verze Z'' (vzorec 2.24) určená pro malé a nevýrobní podniky

Z tabulky 3.12 je patrné že firma se po celou dobu své existence držela v tzv. šedé zóně. Z těchto ukazatelů lze vyvodit, že firmě nehrozí bankrot. Výjimkou je rok 2008 kdy se podnik nalézal vysoko v pásmu prosperity. Jak jsem již ale uvedl v úvodu této kapitoly, na rok 2008 není brán zřetel, neboť údaje z tohoto roku jsou popsány pouze pro jedno čtvrtletí (podnik byl založen v září 2008).

3.2. Postavení firmy

Přes uplynulou hospodářskou krizi, která firmu zasáhla při jejím vzniku a prvním roce existence a přes současný pokles odvětví stavebnictví, se firma nachází ve fázi stabilního růstu, kdy dochází k nárůstu výnosů a posilování základny vlastních zdrojů. Navíc je firma po celou dobu své existence **zisková**. Jedinou významnou slabinu spatřuji v nízké úrovni finančních prostředků a pohledávek a z toho plynoucích nízkých ukazatelích likvidity.

Celkově se ale jedná o mladou a perspektivní mikrofirmu s velkým růstovým potenciálem.

3.3. Analýza odvětví – předpokládaný vývoj

3.3.1. Charakteristika oboru stavebnictví

Obor stavebnictví má v české ekonomice velice důležitou úlohu. Na počátku roku 2010 se stavebnictví podílelo na HDP 6,5 % a zaměstnávalo cca 9 %, tj. 450.000 osob pracujících v civilním sektoru. Dostupné publikace udávají multiplikační efekt pro zaměstnanost 3,5 (čili na každý milion investovaný do stavební výroby vytváří potřebu 3,2 – 3,5 pracovníků ve

stavebnictví a návazných oborech). A dále z nich vyplývá, že z každých 100 milionů Kč vložených do stavebnictví jsou daňové a ostatní příjmy do veřejných rozpočtů 55 milionů Kč. Obecně stavebnictví vysoce podléhá sezonním vlivům a výkyvům počasí, jelikož se jedná v převážné části o práce „venku“.

Dalšími pozitivními efekty stavebnictví pro českou společnost jsou:

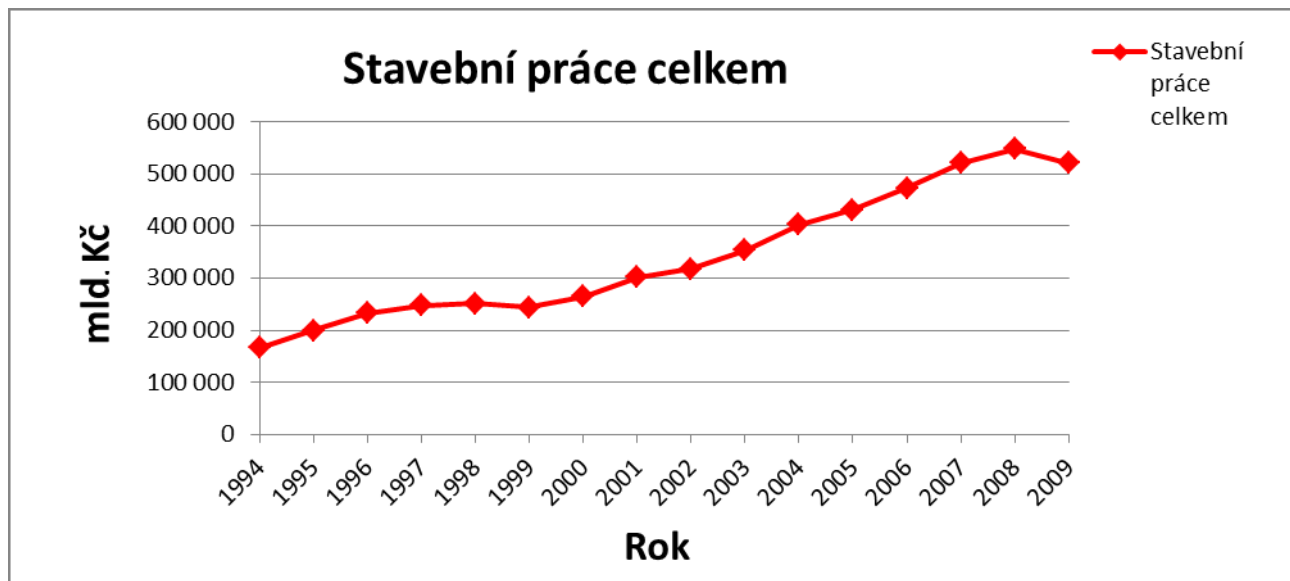
- rozvoj a modernizace dopravní infrastruktury, napojení systému dálnic a rychlostních komunikací, železnic a vodních cest na panevropskou síť, což přinese příliv investic a rozvoj regionů, včetně možnosti směřování veřejných zdrojů do oblastí nejvíce postižených krizí;
- realizace energeticky úsporných staveb s cílem snížení emisí a zlepšení životního prostředí;
- výstavba energetických staveb s cílem zvýšení energetické nezávislosti České republiky;
- ochrana proti živelným katastrofám, zejména povodním;
- zajištění výstavby, oprav a rekonstrukcí stavebního fondu za účelem pokrytí potřeby zvyšující se životní úrovně obyvatel

Stavební výstavba dle českého statistického úřadu

Stavební práce jsou zejména práce na výstavbě, přestavbě, rozšíření, obnově, opravách a údržbě stálých i dočasných budov a staveb. Zahrnují i montážní práce stavebních konstrukcí a hodnotu zabudovaného materiálu a konstrukcí.

Od roku 2009 je ale zaznamenáván postupný pokles stavebních zakázek ve všech oblastech stavební výroby, zatím s výjimkou těch oblastí stavební výroby, jež mají dlouhodobější charakter a kde se na zakázkách významně podílí stát. Nejzávažnějším důvodem tohoto poklesu je hospodářská krize a již zmíněná vyšší citlivost stavební výroby na ekonomických výkyvech a protáhlejší křivka reakcí na oživení ekonomiky.

Graf 3.1.: Stavební práce celkem



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr

Z grafu je patrné, že stavební produkce v uplynulých 14-ti letech rostla. Až vlivem hospodářské krize v roce 2009 poklesla o 26 mld. Kč (zdrojová data v **Příloze č.5**). Zda se pokles stavební produkce ukáže být novým trendem, či zda se jedná o pouhý výkyv, ukáže budoucnost. Existují ale prognózy, které ukazují možný nástin vývoje.

3.3.2. Prognózy budoucího vývoje

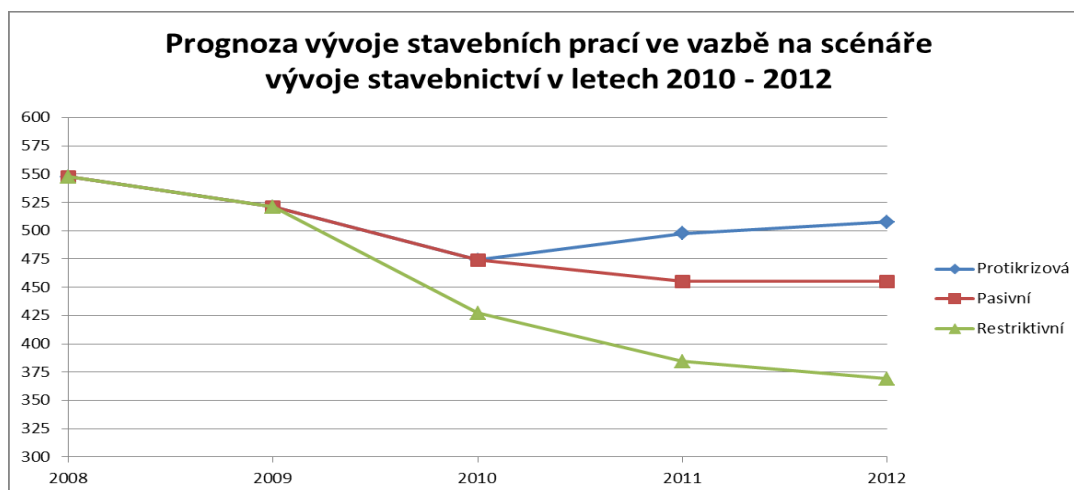
Pro prognózování možného budoucího vývoje jsem vybral údaje z elektronické publikace *Vývoj stavebnictví do roku 2012*, kterou vydal Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR (dále jen SPS) ve spolupráci s ÚRS PRAHA, a.s., poradenskou společností Deloitte a dalšími odborníky. Publikace byla vytvořena pro období 2010 – 2012 a zohledňuje změny ve světové a české ekonomice.

Tab. 3.13.: Prognóza vývoje stavebních prací v letech 2010-2012

Prognóza	Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Protikrizová	mld Kč	547,6	520,9	474	497,7	507,7
	index k roku 2008	1	0,95	0,87	0,91	0,93
Pasivní	mld Kč	547,6	520,9	474	455,1	455,1
	index k roku 2008	1	0,95	0,87	0,83	0,83
Restriktivní	mld Kč	547,6	520,9	427,1	384,4	369
	index k roku 2008	1	0,95	0,78	0,7	0,67

Zdroj: Deloitte Česká republika, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR; Vývoj stavebnictví do roku 2012 [online]. URS Praha : SPS, 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/RDS/_deail.asp?id=2502&type=akt>.

Graf 3.2.: Prognóza vývoje stavebních prací v letech 2010 - 2012



Zdroj: Deloitte Česká republika, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR; Vývoj stavebnictví do roku 2012 [online]. URS Praha : SPS, 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/RDS/_deail.asp?id=2502&type=akt>.

Protikrizový scénář

Protikrizový scénář poukazuje na fakt pozitivního působení stavebnictví na ekonomiku

Předpokládá, že:

- nová vláda si uvědomí význam veřejných investic a stavebnictví pro českou ekonomiku, zváží nebezpečnost ekonomického propadu a jeho dominový efekt;
- nová vláda provede nutná opatření k zastavení propadu stavebnictví;
- zvýší veřejné investice v roce 2011 za současného zlepšení procesů zadávání;
- vyhodnocení a kontroly veřejných zakázek a jejich transparentnosti;
- provede nezbytná opatření pro podporu soukromé investiční sféry;
- bude vytvářet podmínky pro trvale udržitelný rozvoj české ekonomiky;

Pasivní scénář

Pasivní scénář předpokládá, že vláda nebude provádět žádná opatření pro podporu stavebnictví a bude pokračovat současný vývoj ekonomiky a trend postupného poklesu stavební výroby.

Předpokládá že:

- česká ekonomika bude pomalu oživovat, mírný nárůst výroby díky exportu;
- vláda zahájí postupný proces konsolidace veřejných financí;
- rozpracované stavby se budou dokončovat, nové se budou koncepčně omezovat;
- stavebnictví nebude kopírovat částečné oživení ekonomiky (má delší cyklus) tj.:
- bude vytvářet poklesy i v dalších odvětvích;
- bude generovat nezaměstnané v celém národním hospodářství

Restriktivní scénář

Restriktivní scénář uvažuje významné škrty v oblasti investic ze strany vlády.

Předpoklady:

- česká ekonomika by se pomalu oživovala v důsledku růstu evropských ekonomik, omezení domácích veřejných investic však tento růst výrazně zpomalí;
- budou prováděny pouze parametrické změny a škrty namísto koncepčních a dlouhodobých změn podmínek pro podnikání a rozvoj soukromých investic;

- vláda nebude provádět opatření pro podporu stavebnictví, dojde k významným škrtům investic z veřejných rozpočtů a snížení jejich podílu na celkových veřejných výdajích povede k destabilizaci stavebního trhu a omezení potenciálu růstu ekonomiky;
- zhoršením důvěry spotřebitelů i investorů dojde k dalšímu omezení poptávky i
- v soukromém sektoru.

Faktory ovlivňující výběr nejpravděpodobnějšího scénáře

Pro odhad nejpravděpodobnějšího scénáře uvádím faktory, které se dotýkají přímo oboru stavebnictví a jejich případné dopady.

Zvýšení DPH

Dle serveru aktualne.cz by se DPH mělo zvýšit až v 2. čtvrtletí 2011 ².

Toto opatření by mělo za následek okamžité zvýšení cen stavebních produktů a v delším časovém horizontu i zvýšení stavebních materiálů.

Současně je uplatňována ve stavebnictví nejčastěji sazba 10%.

Snížená sazba DPH lze obecně uplatnit pro stavební práce a materiály při realizaci:

- * bytů do 120 m² obytné plochy
- * rodinných domů do 350 m² obytné plochy [18]

Hypotéky

Dle výše jmenovaného serveru by nemělo být sníženo daňové zvýhodnění minimálně do roku 2012.

² Škrty od ledna 2011: Podívejte na nejdůležitější schválené změny. [Aktualne.cz](http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2010/11/26/skrty-od-ledna-2011-usporny-balicek-zmeny/>) [online]. 26.11.2010, Dostupný z WWW:<<http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2010/11/26/skrty-od-ledna-2011-usporny-balicek-zmeny/>>.)

Hypoindex

Hypoindex je vážená průměrná úroková sazba, za kterou jsou poskytovány v daném kalendářním měsíci nové hypoteční úvěry pro fyzické osoby. Vahami jsou objemy poskytnutých úvěrů. Vstupní data pro výpočty poskytují tyto banky: Česká spořitelna, ČSOB, GE Money Bank, Hypoteční banka, Komerční banka, Raiffeisenbank, UniCredit Bank, Volksbank CZ a Wüstenrot hypoteční banka.³

Hypoindex

Tab 2.13: Průměrná úroková sazba

Datum	Průměrná úroková sazba [%]
11. 2010	4.33%
10. 2010	4.42%
09. 2010	4.56%
8. 2010	4.79%
7. 2010	4.84%
6. 2010	4.92%
5. 2010	5.12%
4. 2010	5.29%
3. 2010	5.41%
2. 2010	5.37%
1. 2010	5.52%
12. 2009	5.61%

Zdroj: <http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj>

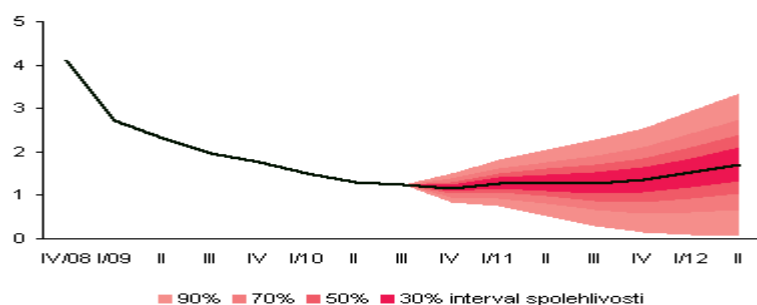
Z tabulky je zřejmé, že průměrná úroková míra klesá. Lze z toho tedy odvodit, že je menší zájem o úvěry, ale pokles úroku může ekonomiku opět „nastartovat“. [42]

³ Hypoindex.cz [online]. 2010 [cit. 2011-01-13]. FINCENTRUM HYPOINDEX. Dostupné z WWW: <<http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>>

Úroková sazba 3 M PRIBOR

Tab. 3.14.: Prognóza úrokových sazeb (3M PRIBOR)

Úrokové sazby 3M PRIBOR	2010	1,3
	2011	1,3
	2012	1,8



Zdroj http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

PRIBOR - Prague InterBank Offered Rate - je pražská mezibankovní nabídková sazba. Jedná se o úrokovou sazbu, za kterou si banky navzájem poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Je tedy třeba klíčová pro výši úroků u hypotečních úvěrů. Používá se často jako referenční, např. "ve výši 3 % nad sazbou PRIBOR".⁴

Vyplývá z toho tedy, že hypoteční úvěry budou nadále levné a jsou tedy příznivé podmínky pro rozvoj především bytového stavebnictví.

Vládní investice ve stavebnictví

Oproti všem očekávání vláda České republiky neohlásila nějak vysoká omezení výstavby státních projektů. Nejvíce se úspory budou týkat ministerstva dopravy, ale jak ministerstvo dopravy uvedlo: „Omezení se zaměří pouze na zablokování 12 rozestavěných silničních staveb, u dalších tří projektů se zastaví přípravy.“[26]

Žádné další výrazné škrty plánovány nejsou.

⁴ <http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/pribor-pribid/>

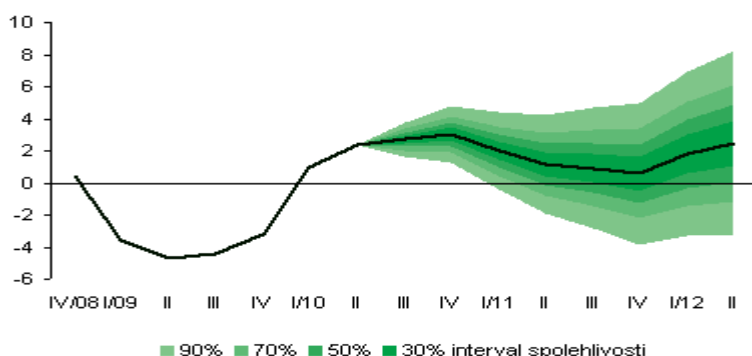
Prognózy vývoje světové ekonomiky

Evropská komise uvádí pro Českou republiku mírný pokles z 2,4 % odhadovaných za rok 2010 na 2,3 pro rok 2011. Ministerstvo financí na začátku měsíce listopadu zlepšilo odhad letošního růstu české ekonomiky na 2,2 procenta a pro rok 2011 čeká růst 2 procenta. Česká národní banka odhaduje letos růst o 2,3 procenta a příští rok jen o 1,2 procenta.[23]

Prognóza růstu HDP dle České národní banky:

Tab 3.15.: Prognóza HDP

Meziroční reálného HDP	2010	2,30%
	2011	1,2
	2012	2,5



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

Vějířový graf zachycuje nejistotu budoucího vývoje sezonně očištěného růstu HDP. Nejtmavší pásmo kolem středu prognózy odpovídá vývoji, který nastane s 30% pravděpodobností. Rozšiřující se pásma zobrazují postupně vývoj s pravděpodobností 50 %, 70 % a 90 %. [37]

Růst ekonomiky ve světě

Podle komise by v celé EU mělo dojít k průměrnému růstu HDP v období 2010-2011 o přibližně 1,75 procenta a v roce 2012 pak cca o 2 procenta.

Dá se tedy říct, že česká a celkově evropská ekonomika bude zaznamenávat jen velice nízký růst HDP.

Naši sousedé pak očekávají větší růst. Polsko z 3,5 na 4,1%.

3.3.3. Předpokládaný vývoj

Zde uvedené tedy napovídá, že se bude naplňovat scénář **pasivní až mírně restriktivní**. Z dlouhodobého hlediska se však očekává růst ekonomiky a tedy i stavebnictví jako odvětví.

Obecné dopady

Dopady tohoto trendu jsou téměř výlučně negativní. V oblasti lidských zdrojů je předpokládáno zmrazení platů a propouštění zaměstnanců. Již v této době došlo ke zrušení cca 13.000 pracovních míst. Pesimistické odhady hovoří až o 70.000 zrušených pracovních místech. Snižuje se i celkový objem tržeb jak pro obory stavební, tak přidružené.

Ve firmách pak vzniká a bude vznikat tlak na zvýšení kvality, efektivnější nakládání se zdroji, zavádění postupů „lean construction“ (štíhlé stavebnictví), které výrazně zefektivňuje činnosti firmy. A především pružnější reakce na poptávku a nové trendy ve stavebnictví.

Změny v odvětví

Tento negativní trend ovlivní celé odvětví stavebnictví, tedy nejen samotné stavební firmy, ale i odvětví navazující jako jsou dodavatelé stavebních materiálů, stavební techniky či personálních agentur dodávajících práci. Přesto však bude mít různé dopady na firmy.

3.3.4. Oblasti změn

Zaměstnanci a pracovní síla

V období poklesu je nutno snížit kapacity a přehodnotit potřeby zaměstnanců pro podnik.

Změny:

- Snížení počtu klíčových zaměstnanců
- Potřeby pracovní síly zvýšit počtem lidí zaměstnaných na dobu určitou nebo na tzv. „dohody“
- Přeměna struktury zaměstnanců
- Zvyšování kvality a efektivnosti práce

Řízení rizika

V období poklesu stavebnictví je zvýšené riziko projevení chyb způsobených lidským selháním, případně nestandardním jednáním zaměstnanců.

Změny:

- Zavádění nástrojů pro podporu rozhodovací a řídicí činnosti v oblasti identifikace a eliminace rizik
- Zavádění nástrojů projektového controllingu a reportingu
- Vzdělávání v oblasti krizového managementu
- Důslednější analýza rizik
- Vytvoření krizových plánů v případě pokračování poklesu

Projektový controlling

Zvyšuje se tlak na kontrolu projektů, především jejich rizikovosti.

Změny:

- Zavádění projektového controllingu za účelem snižování rizikovosti realizovaných projektů při současném tlaku na udržování jejich cílové rentability tak, aby ve svém souhrnu umožňovaly růst hodnoty společnosti jako celku
- Podpora strategického a finančního řízení společnosti
- Podpora rozhodování managementu společnosti
- Včasná signalizace odchylek a rizik
- Detailní přehled o vývoji projektu

Úroveň inovací

Doporučeno:

- Ochota k aplikovanému výzkumu a vývoji
- Sledování aktuálních trendů v odvětví (úsporné domy)

Změny struktur v organizaci společnosti

Uvnitř podniku

- Implementace principů „štíhlých organizací“
- Zavedení principů „štíhlého stavebnictví“ (Lean Construction)
- Zavádění center sdílených služeb
- Restrukturalizace podniku, snížení výrobních kapacit
- Diverzifikace podnikatelské činnosti

Vnější uspořádání

- Akvizice a vytváření strategických aliancí v českém stavebnictví:
 - vertikálních – integrace komplexního portfolia stavebních činností
 - horizontálních – integrace dodavatelsko-odběratelského řetězce [18]

3.4. Podnikatelské prostředí

K hodnocení podnikatelského prostředí jsem uvedl výtažek z článku serveru iHNed.cz z 5.11 2010 (celý článek k nahlédnutí v Příloze č. 7).

3.4.1. Doing Business

„Indikátor „Doing business“ vytváří IFC (International Finance Corporation) a hodnotí podnikatelské prostředí ve 183 zemích z celého světa a to na základě číselných údajů.

Mezi měřítka patří doba a náklady k vyřízení stavebního povolení a zapsání nemovitosti do katastru, souhrnná výše daní placených podniky (nejen daně z příjmu právnických osob), počet hodin, které podnikatel potřebuje k uspokojení berních úředníků, čas a náklady spojené se soudním vymožením smluvní pohledávky a další.

Mezi **183 zkoumanými zeměmi** se za poslední rok posunula ČR z 82. místa na místo **63**, přičemž předhlonila v rámci Evropy Bělorusko, Černou Horu, Itálii, Polsko a Albánii. Ze zemí EU zůstává ovšem spolu se zmíněnými Itálií a Polskem téměř na chvostu žebříčku. Hůře na tom je už jen Řecko.

K vylepšení pozice Česka přispěla dvě opatření, a to nižší daně a sociální odvody a změny v insolvenčním právu.

Nedostatky Českého podnikatelského prostředí

Při zakládání firmy (130. místo) jsou kritickými body **počet potřebných právních úkonů (9)** a související náklady. V daňové oblasti není až takovým problémem výše daní, nýbrž **doba strávená s administrací daní (557 hodin ročně)**, která nemá v Evropě obdoby a v globálním měřítku ji překonají jen země jako Venezuela nebo Senegal. **Vymožení pohledávky trvá téměř dva roky** a stojí v nákladech třetinu z její výše, což Česko v rámci Evropy řadí k horší části Balkánu.

Za zmínku stojí ještě dva ukazatele, které sice nemají místo v popisovaném žebříčku, jsou ale jeho organizátorem pravidelně vyhodnocovány. Prvním je funkčnost pracovního trhu, kde si Česko stojí veskrze průměrně. Druhým potom je **vyřízení přípojky k odběru elektřiny**, v němž Česko s potřebnými **279 dny** neslavně figuruje v poslední desítce globálního žebříčku.

K odstranění nedostatků je podle autora potřebné pouze zefektivnění státní správy“ [21]

3.5. PESTLE analýza – údaje

Kompletní analýza včetně hodnocení faktorů se nalézá v příloze č.6

3.5.1. Politické faktory

Od roku 2010 vládne pravicově zaměřená koalice složená ze ODS, TOP 09, Věci veřejné, v opozici jsou strany levicové a to ČSSD a KSČ. Česká republika je od 1.5. 2004 členem Evropské unie

Parlament ČR je dvoukomorový a skládá se z Poslanecké sněmovny (200 poslanců) a Senátu (81 senátorů)

V současné době je rozložení sil v poslanecké sněmovně následující:⁵

ČSSD 56 křesel

ODS 53 křesel

TOP 09 a starostové 41 křesel

KSČ 26 křesel

VV 24 křesel

Koalice má tedy 118 křesel a podle prezidenta Václava Klause se jedná o **nejsilnější vládu** za posledních cca 15 let. [50]

Dopad: Silná vláda je dobrým předpokladem relativně stabilního politického prostředí.

Navíc obecné zaměření pravice je spíše pro podnikatelské.

Regionální politická situace

Zastupitelstvo Moravskoslezského kraje - má 65 členů

Politické strany v zastupitelstvu

ČSSD 31 hlasů

ODS 18

⁵ <http://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>

KSČM 11 hlasů

KDU-ČSL 5 hlasů

V zastupitelstvu má tedy převahu levice.

Hejtmanem moravskoslezského kraje je Ing Jan Palas [48]

Dopad: Vláda ČSSD se v kraji osvědčila již dříve a mnozí ji hodnotí kladně. Tento jev lze tedy považovat do určité míry za pozitivní.

Současný politický trend

Současná politika v ČR je v duchu **škrtnů rozpočtových výdajů a zvyšování daňové zátěže**. Deficit ve výši 135 miliard představuje 4,6 procenta HDP. Dále je očekávána realizace nepopulární důchodové reformy a zvyšování DPH.

Dopad: Škrty v rozpočtových výdajích znamenají jak omezení investic, tak snížení mezd státních zaměstnanců, což v důsledku znamená i pokles koupěschopnosti obyvatelstva a menší investice do bydlení.

Obchodní politika EU

Na základě definovaných cílů a priorit Národního rozvojového plánu České republiky pro období 2007–2013 a Národního strategického referenčního rámce připravuje Česká republika pro využívání fondů Evropské unie v letech 2007–2013 celkem 24 operačních programů pro nově koncipované 3 cíle Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.

Pro analyzovanou firmu mají vliv následující programy:

Strukturální fondy

OP Podnikání a inovace (OPPI)

Z tohoto programu jsou využitelné tyto pilíře:

Rozvoj firem

Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 243 mil. €, tj. 8 % OPPI

Např. pořízení a rekonstrukce dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, hmotného majetku a pozemků, pořízení zásob, včetně drobného hmotného majetku, rozvoj informačních a komunikačních technologií apod.

Dopad: Nepřímý Potencionální zákazníci

Služby pro rozvoj podnikání

Na prioritní osu 6 je z fondů EU vyčleněno 209,5 mil. €, tj. 6,9 % OPPI

Např. rozvoj poradenství v oblasti eko-technologií a environmentálních systémů řízení, individuální projekty MSP a projekty seskupení MSP podporující vstup MSP na zahraniční trhy, společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí apod.

Dopad: Možnost přímého využití

OP Životní prostředí (OPŽP)

Zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží

Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 0,78 mld. €, tj. 15,8 % OPŽP

Např. budování systémů odděleného sběru odpadů, budování zařízení na využívání odpadů, zejména na třídění, úpravu a recyklaci odpadů, rekultivace starých skládek, sanace vážně kontaminovaných lokalit apod.

Dopad: Nepřímý Vznik nových recyklačních center. Nepřímá možnost jak zlepšit pověst firmy.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost

Aktivní politika trhu práce

Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 605,8 mil. €, tj. 33,0 % OP LZZ

Např. rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, bilanční a pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe,

podpora nových forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj speciálních doškolovacích programů pro pracovníky sítě bilančně diagnostických pracovišť pro potřeby služeb zaměstnanosti, tvorba, realizace a rozšíření specifických integrovaných školicích programů pro společenskou (pracovní) integraci uchazečů o zaměstnání ohrožených sociální exkluzí, podpora institucionálního a metodického zázemí pro rozvoj systémů předvídání změn na trhu práce a zvládání postupných i náhlých změn v zaměstnanosti apod.

Dopad: přímý, výběr z většího množství potenciálních zaměstnanců a brigádníků

ROP NUTS II Moravskoslezsko

Regionální infrastruktura a dostupnost

Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 289,3 mil. €, tj. 40,4 % ROP MS

Např. modernizace a výstavba silnic II. a III. třídy vč. odstranění dopravních závad na silniční síti a na průtazích měst, výstavba obchvatů obcí pro silnice II. a III. třídy, zpracování koncepce, projektová příprava a realizace oddělených komunikací pro cyklisty a pěší, budování a rekonstrukce přestupních terminálů mezi jednotlivými dopravními systémy, rekonstrukce a budování zastávek, modernizace a výstavba ekologických systémů hromadné dopravy vč. pořízení a modernizace vozidel a doprovodné infrastruktury, rozšíření infrastruktury a technického vybavení pro provoz letiště Ostrava, jeho napojení na železniční dopravu vč. pořízení nových kolejových vozidel, systém havarijní komunikace mezi obyvateli, podniky a veřejnou správou apod.

Dopad: Nepřímý, zlepšení dostupnosti.

Podpora prosperity regionu

Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 182,2 mil. Eur, což je 25,45% ROP MS

Např. regenerace brownfields zejména pro nepodnikatelské účely, modernizace vybavení škol, modernizace internátů, jídelen, sportovišť, klubů pro zájmové vzdělávání, zavádění ICT, multimediálního vybavení a e-learningu do výuky vč. využití pro celoživotní učení, rozvoj

knihovnických a informačních služeb s využitím ICT, rozvoj kapacit a vybavení terénních sociálních a zdravotních služeb, zajištění bezbariérovosti, instalace výtahů, výstavba či obnova vybavenosti v oblasti sportu, rekreace a lázeňství, revitalizace a zpřístupnění kulturních, technických a průmyslových památek a kulturního dědictví, rozvoj a zvyšování úrovně ubytovacích zařízení, turistické a cykloturistické trasy, naučné trasy, orientačně-informační systém, hippostezky, infrastruktura pro vodní aktivity, podpora tvorby nových turistických produktů, vznik publikací a prezentací pro podporu image kraje apod.[40]

Dopad: Přímý – potencionální zakázky od čerpatelů fondu. Nepřímý. Tento fond přinese zlepšení infrastruktury, zvýšení přitažlivosti kraje a v konečném důsledku i možný příchod potencionálních zákazníků. [47]

3.5.2. Ekonomické faktory

Stav ekonomiky

V současné době zažívá svět postupné zotavování po hospodářské krizi svou intenzitou srovnávanou s Velkou hospodářskou krizí, která probíhala na počátku 30. let.

Dochází k pomalému, ale stálému růstu HDP jak v ČR, tak ve světě a očekáván je i další růst a to na úrovni několika procent.

Dopad: Růst ekonomik má nepochybně pozitivní dopad pro firmu.

Úroková sazba

Dle Hypoindexu dochází k poklesu průměrné úrokové sazby a dle České národní banky by se úroková sazba PRIBOR měla držet na úrovni 1.3 % a měla by začít růst až v roce 2012

Dopad: pokles úrokových sazeb má příznivý dopad pro podnikání a to především díky snadnějšímu přístupu k levnějším finančním prostředkům.

Daně.

DPH

Od r. 2011 je změněna sazba DPH a to základní na 20% a snížená na 10 %

Snížená sazba se uplatňuje na zboží a služby uvedené v seznamu příloh k zákonu o DPH. Jsou to například:

převod a dodání bytového či rodinného domu a bytu (i nedokončeného) a práce spojené s jejich výstavbou, rekonstrukcí, modernizací a opravami včetně konstrukcí, materiálů, strojů a zařízení, které se do nich jako jejich součást zabudují či zamontují atd. [30]

Daň z příjmu právnických osob

Snížování daně z příjmů právnických osob

Tab. 3.16.: Daň z příjmů PO

Rok	Sazba
2007	24%
2008	21%
2009	20%
2010	19%

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2011 se předpokládá sazba daně z příjmu ve výši 19 %

Dopad: příznivý stav pro podnikání

Bankovní systém ČR

Server Hipindex označuje Český bankovní systém za silný a stabilní, byť je kritizován za vysoké bankovní poplatky [22]

3.5.3. Sociologické

Kupní síla

Dle výzkumu Gfk GeoMarketing z roku 2010⁶ je Česká republika na cca 60% místně 70% průměrné kupní síly 1 obyvatele Evropy (viz příloha č. 8) [33]

Dopad: Nízká kupní síla je nepříznivý jev i pro stavebnictví.

⁶ http://www.gfk-geomarketing.com/fileadmin/newsletter/pressrelease/purchasing-power_europe_2010.html

Průměrná mzda

V České republice neustále stoupá průměrná mzda za rok 2010 Kč 23 951,-. Jedná se o průměr za celý rok, kdy mzda je v různých čtvrtletích různě vysoká. Nejvyšší mzda je ve 4. Čtvrtletí a to díky vánočním premiím.

Mzda je vyšší v nepodnikatelské sféře, kde ale vinou státních úspor poklesla oproti roku 2009 o Kč 143,-.

Již tradičně je nejvyšší průměrná mzda v peněžnictví a pojišťovnictví 46.446 Kč, v informačních a komunikační činnosti 43.527 Kč a ve výrobě a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu 40.119 Kč.

Nejnižší mzdy naopak měli zaměstnanci v oblastech ubytování, stravování a pohostinství, v průměru dostávali 12.808 Kč. V administrativních a podpůrných činnostech brali 16.445 korun a v zemědělství, lesnictví a rybářství průměrně 18.644 Kč.⁷

Dopad: Růst nominální mzdy je sice pozitivní jev, ale důležitější je ukazatel reálné mzdy

3.5.4. Demografie

Celá ČR

V České republice narůstá počet obyvatel a to jak migrací tak od roku 2006 přirozeným přírůstkem obyvatel. Negativně se ale v příštích desetiletích projeví stárnutí populace.

Tab. 3. 17.: Počet obyvatel v ČR za roky 2006 - 2010

Rok	Počet obyvatel	Narození	Úmrtí	Migrace
2006	10287,2	105,8	104,4	34,7
2007	10381,1	114,6	104,6	83,9
2008	10467,5	119,6	104,9	71,8
2009	10506,8	118,3	107,4	28,3
2010	10532,8	117,2	106,8	15,6

Zdroj: www.czso.cz

V celé České republice dochází ke stárnutí populace

Moravskoslezský kraj

V Moravskoslezském kraji dochází k postupnému pomalému vylidňování a to především odstěhováváním stávajících občanů. Rovněž na Ostravsku dochází ke stárnutí populace.

⁷ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr, tabulka: Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE

Je zde zjištěna nižší průměrná hrubá měsíční mzda, než je celorepublikový průměr (20.730 Kč).

Dopad: Jelikož firma působí v Moravskoslezském kraji, je zde riziko pomalého snižování potencionálních zákazníků a problémem může být i nízká průměrná mzda a to z důvodu dalšího poklesu zakázek.

Zadluženost domácností

Čeští občané dlužili ke konci roku 2009 téměř 897 mld. Kč. Relativní zadluženost českých domácností, tedy absolutní hodnota dluhu vůči hrubému disponibilnímu důchodu českých domácností, na konci roku 2008 činila 49,6 % a v porovnání se zeměmi eurozóny byla téměř poloviční. (Evropská šestnáctka 93,2 %). Zadluženost mezi lety 2000-2008 stoupla z 13,4 % na 49,6 %, z čehož vyplývá vysoké tempo zadlužování. Přesto však míra nesplacených úvěrů na celkovém množství poskytnutých se pohybuje jen okolo 3,75 %. Strukturně více než ¾ objemu úvěrů tvoří úvěry na bydlení (hodnoceny jako méně rizikové).

Celkově je stávající míra zadlužení označena jako za neohrožující pro ekonomiku jako celek [21]

Dle serveru www.living.cz [cit. 17.3.2011] je nejvíce předlužených osob právě ve středních Čechách a v Moravskoslezském kraji [20]

Dopad: Zadlužování může působit určité problémy v případě předlužení velké části obyvatelstva. Nepřímo to totiž může způsobit obtížnost získání úvěrů na bydlení a tedy ztráty části zákaznictva.

3.5.5. Technologické

V oblasti technologických změn je vzhledem ke zdražování energií největším trendem energeticky úsporné bydlení. [43] [48]

Podrobný popis v příloze č.9

3.5.6. Legislativní

Dle serveru IHNed.cz, který provedl anketu mezi podnikateli, je legislativa nepřehledná a zahlcená

„ zpráva, kterou nedávno vydala Hospodářská komora. V ní podnikatelé hodnotí legislativní prostředí jako "nepřehledné, zahlcené množstvím norem a nezajišťující dostatečné právní jistoty". Většina podnikatelů kvůli tomu musí využít poradenských služeb, které jim zaručí větší srozumitelnost při řešení složitějších právních otázek. "Důvodem je právě složitý a nepřehledný legislativní systém, kde jen v daňové legislativě dochází ke změnám několikrát ročně," říká Jaromír Drábek z Hospodářské komory. [24]

Stavebnictví ovlivňují tyto zákony:

50/76 Sb. O územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

324/90 Sb. Vyhláška o bezpečnosti práce a technických zařízení při stavebních pracích

344/92 Sb. Zákon o katastru nemovitostí ČR (katastrální zákon)

360/92 Sb. Zákon o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě

200/94 Sb. Zákon o zeměměřictví a o změně a doplnění některých zákonů souvisejících s jeho zavedením

132/98 Sb. Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona

137/98 Sb. Vyhláška o obecných technických požadavcích na výstavbu

369/2001 Sb. Vyhláška o obecných technických požadavcích zabezpečujících užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace

Dále:

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty [46]

3.5.7. Environmentální

V současné době začíná být vyvíjen tlak na firmy, aby se chovaly šetrně k životnímu prostředí. Začínají se proto objevovat tlaky na recyklaci, v oblasti stavebnictví především recyklace stavební sutě.

Stavební a demoliční odpad není definován přímo v základních pojmech v § 4 zákona č. 185/2001 Sb. o odpadech a změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, lze však říci, že je to odpad vznikající při zřizování, údržbě, rekonstrukcích a odstraňování staveb, vymezený skupinou 17 Katalogu odpadů.

Produkce odpadů v EU

Celková produkce odpadů v EU je dle dokumentu ES – Strategie prevence a recyklace odpadů přibližně 1,3 miliardy tun ročně (bez zemědělských odpadů). To znamená, že celkové množství odpadů, včetně komunálních odpadů, průmyslových odpadů apod., na osobu činí v EU přibližně 3,5 tuny za rok. Podle informací publikovaných Evropskou agenturou pro životní prostředí (EEA – European Environmental Agency) se celková produkce odpadů v EU skládá z pěti hlavních toků: odpady z výroby (26 %), odpady z těžby a lámání kamene (29 %), stavební a demoliční odpady (SDO) (22 %), komunální odpady (KO) (14 %) a odpady ze zemědělství a lesnictví. Dvě procenta tohoto odpadu, tj. asi 27 miliónů tun, představují nebezpečné odpady. V podmínkách ČR je rozdělení materiálových toků obdobné – i zde stavební a demoliční odpady představují ca 25 % produkce všech odpadů

roztřídění minerální sutě alespoň na tyto druhy:

- cihelná stavební suť,
- betonová suť,
- živичné suť (kry),
- výkopová zemina.

Konkrétní využití a technologie vis. Příloha č. 9

Existence systému posuzování kvality recyklátů pomocí obecně závazných norem a předpisů má zásadní vliv na uplatňování recyklátů v následné stavební výrobě. To ve svých důsledcích vede jednak k jejich širšímu využívání již v projekční fázi, ale také k jejich cenovému přibližování k cenám nerostných surovin obdobných vlastností. Vzdůst cen recyklátů pak vede, jak se již v podmínkách ČR ukázalo, k poklesu cen pro původce stavebních odpadů a tím i dalšímu snížení jejich snahy, zbavit se stavebního odpadu pololegálním či ilegálním způsobem.

V podmínkách ČR dosud neexistují na rozdíl od některých zemí EU (SRN, Rakouska, Švýcarska, zemí Beneluxu), obecně platné normy pro jakost recyklátů. Výjimku tvoří pouze některé normy pro stavbu komunikací a OTP pro stavbu železničního svršku a spodku.

Konkrétně se jedná o:

- ČSN 73 6121 Hutněné asfaltové vrstvy
- ČSN 73 6122 Lité asfalty
- ČSN 73 6123 Cementobetonové kryty vozovek
- ČSN 73 6124 Kamenivo stmelené hydraulickým pojivem
- ČSN 73 6125 Stabilizované podklady
- ČSN 73 6126 Nestmelené vrstvy
- OTP ČD Kamenivo pro kolejové lože (platnost od 1. 1. 1996)
- OTP ARSM 01/2001 Recykláty pro výstavbu pozemních komunikací

V ČR existuje v současnosti takřka 40 těchto firem a lze konstatovat, že v uplynulých několika letech se kvalita produkovaného recyklátu, díky postupně získávaným zkušenostem, zlepšila a řada produktů získala v souladu se zákonem 22/1997 Sb. certifikát výrobku. [27]

3.6. SWOT analýza

Silné stránky - Strong		
P. č.	Položka	Důležitost
1	Firma nedrží zásoby dlouhodobě	2
2	Osoba majitele	5
3	Přebytek ČPK	3
4	Růst tržeb	5
5	Široký sortiment produkce	3
6	Zisk již od počátku podnikání	5

Slabé stránky - Weaknesis		
P. č.	Položka	Důležitost
1	Nízké ukazatele likvidity	5
2	Pokles rentabilit	2
3	Poměrně nízké množství finančních prostředků	4
4	Vyšší růst nákladů než tržeb	3

Příležitosti - Opportunity		
P. č.	Položka	Důležitost
1	Fondy EU	3
2	Nové technologické trendy (vis. Technologické faktory	4
3	Pokles úrokové sazby = pokles cen úvěrů	5
4	Předpokládaný celosvětový ekonomický růst	5
5	Stabilní bankovní systém	3
6	Stabilní samospráva kraje	2
7	Stabilní vláda - jistota	1
8	Trend poklesu daně z příjmů PO	4

Hrozby - Threats		
P.č.	Položka	Důležitost
1	Nízká kupní síla ČR	3
2	Nízká kupní síla Moravskoslezského kraje	3
3	Průměrné platy v Moravskoslezském kraji pod celorepublikovým průměrem	3
4	Příchod další vlny celosvětového hospodářského poklesu nebo příchod nové krize	5
5	Stále poměrně složité a náročné podnikatelské prostředí	4
6	Stávající trend poklesu stavební výstavby v ČR	3
7	Úspory vlády	4
8	Vylidňování Moravskoslezského kraje	1
9	Zvyšování DPH	2

4. Návrh změn a strategie dalšího rozvoje

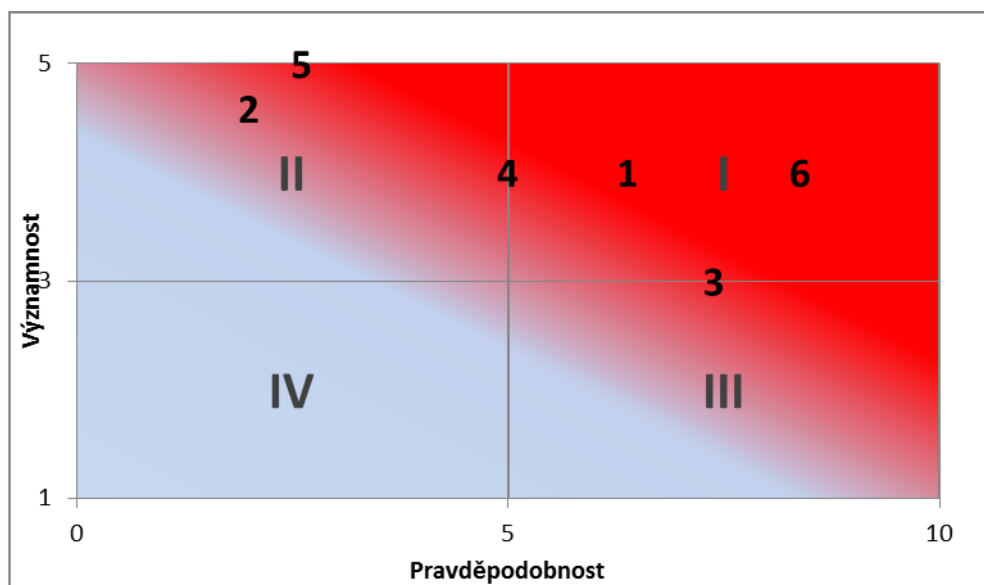
4.1. Mapa rizik

Pro provedení důkladné analýzy podniku jsem se rozhodl pro zpracování všech důležitých rizik v **krátkém období do 1 roku**, ohrožujících podnik, a návrhy na snížení míry rizika. U rizik nacházejících se v I. kvadrantu jsem zpracoval podrobné řešení. Rizika jsou řazena dle příslušnosti ke kvadrantu a dále dle významnosti dopadu (násobku pravděpodobnosti a významnosti)

Tabulka 4.1.: Rizika

Riziko č.	Popis rizika	Významnost (1-5)	Pravděpodobnost (1-10)
1	Nevymahatelnost pohledávek	4	6
2	Insolvence podniku	5	2
3	Zdražení cen materiálů	3	7
4	Zvýšení DPH	4	5
5	Vznik globální hospodářské krize	5	3
6	Pokles v odvětví	4	8

Obr. 4.2.: Mapa rizik



Z obrázku 3.1 lze roztřídit rizika do jednotlivých kvadrantů.

- I. Kvadrant – Prevence a odstraňování rizika – Pokles odvětví a Nevymahatelnost pohledávek

- II. Kvadrant – Vyhledávání a monitorování rizika – Insolvence podniku, Zdražení cen materiálů, zvýšení DPH
- III. Kvadrant – Monitorování rizika – Vznik globální krize

4.2. Popis rizik a návrhy na jejich odstranění

4.2.1. Pokračování současného trendu v odvětví

V současné době dochází k poměrně razantnímu poklesu zájmu o stavební produkci, a i když firma vykazuje v současné době růst, je pravděpodobné, že ji tento stav bude omezovat. Trend je způsoben především vlivem globální ekonomické krize a z toho plynoucími tendencemi firem i domácností k úsporám.

Doporučení: Rozšíření sortimentu nabízené produkce o výstavbu tzv. energeticky úsporných domů a montáže energetický úsporných zařízení. Další možností je rozšíření předmětu činnosti o další oblast.

Vyčíslení nákladů na pořízení energeticky úsporných prvků

V následujícím textu uvádím ceny a popis prvků energeticky úsporných domů, které by mohla firma nabízet v rámci výstavby bydlení na klíč.

Termostatické hlavice a ventily

Termostatická hlavice – je určena pro regulaci teploty okolního vzduchu v prostoru. Na základě nastavené požadované teploty regulují průtok otopného média skrze termostatický ventil a tím přívod otopného média do otopného tělesa. Termostatická hlavice je nasazena na termostatickém ventilu, který může být součástí otopného tělesa nebo se montuje na přívodní potrubí.

Na trhu se nabízí široké množství termostatických hlavice od základních mechanických po digitální, u kterých lze nastavit teplotu pro jednotlivé dny a fáze dne.

Cena 200-2600 Kč/ks

Cena termostatických ventilů se pohybuje od 190 do 295 Kč/ks dle typu (přímý, rohový, axiální).

Tepelné čerpadlo

Tepelné čerpadlo je zařízení, které odebírá teplo ze země, podzemní vody nebo i ze vzduchu a tuto energii využívá k vytápění domu. Tato technologie umožňuje získávat teplo z těchto zdrojů i v případě, že jejich vlastní teplota je podstatně nižší než teplota v zimě.

Existují typy voda – vzduch či vzduch-vzduch

Dle topného faktoru jsou ceny následující:

Voda – vzduch 180.000-300.000 Kč/ks

Vzduch – vzduch 140.000 – 180.000 Kč /ks

U tepelného čerpadla vzduch – vzduch je ale nutno připočítat náklady na elektrickou energii

Předpokládaná návratnost čerpadel je 3-8 let.

Solární energie

Solární energie využívá energie ze slunečního záření.

Tepelné využití

Tepelné využití sluneční energie spočívá v přeměně slunečního záření na teplo určené pro vytápění domu a ohřev vody. Základním zdrojem přeměny je solární panel.

Na trhu jsou dodávány sestavy, jejichž součástí jsou: solární panely, trivalentní zásobník o objemu 200 – 750 l, čerpadlo, řídicí elektronika, termo čidla, nosná konstrukce, propojovací potrubí, a další příslušenství.

Cena těchto sestav se pohybuje v rozmezí 50.000 – 120.000 Kč v závislosti na parametrech a kvalitě jednotlivých komponent a rozměrech celkové plochy solárních panelů.

Fotovoltaické elektrárny

Fotovoltaické elektrárny rovněž využívají solární energie ale k vytvoření elektřiny. V současné době ale již není výroba tak výhodná jako v roce 2010 a to z důvodu zrušení vládního zvýhodnění sluneční energie.

Elektrárny se na trhu dodávají v sestavách zahrnujících solární panely, měnič, jednofázový rozvaděč, kabeláž a úchytný systém.

Podle výkonu a parametrů komponent lze pořídit sestavu v rozmezí 300.000 Kč (výkon 4,6 kWp) - 820. 000 Kč (výkon 14,6 kWp)

Možnost je jak vytvoření sítí s montážními společnostmi, tak získání kvalifikace pro montáž přímo firmou

Cena montáže se pohybuje dle velikosti 15.000 - 20. 000 Kč [43][47]

4.2.2. Nevymahatelnost pohledávek

Jelikož firma nemá pravidelné odběratele, je toto riziko velice individuální a závisí na každém jednotlivém zákazníkovi, jeho finančních možnostech a charakteru. Dopad pro firmu pak závisí především na velikosti zakázky. Dle majitele je v ČR velice špatná platební morálka a obtížná vymahatelnost.

Doporučení:

Základním krokem je ověření bonity klienta a jeho zadlužení, tyto informace lze získat na internetových stránkách. Nejvhodnější a nejúplnější databáze se nachází na stránkách Centrálního registru dlužníků České republiky (www.centralniregistrdluzniku.cz), u něhož je registrace zdarma, ale služby jsou zpoplatněny a to formou tarifů. Pro firmu je nejvhodnější tarif Kredit: Kreditní systém s cenou 50,-Kč za každé hledání v databázích CERD + 50,-Kč za každý vklad dlužníka (Nabití kreditu činí min. 1.000,-Kč), neboť má ročně poměrně málo zákazníků a jiné tarify s neomezeným přístupem by pro ni proto nebyly vhodné.

Smluvní zajištění pohledávek

Smluvní zajišťovací instrumenty slouží k preventivnímu snížení platební nevůle a to především formou postihů ale i garancí. Uvedeny jsou nejvhodnější instrumenty.

Smluvní úroky z prodlení.

Smluvní úrok je vyjádřen v % sazbě za rok. Úrok z prodlení lze uplatnit smluvně s ujednáním určité úrokové sazby, i bez smluvního sjednání. V tomto případě úrok z prodlení odpovídá výši repo sazby zvýšené o 7 %. V případě, že úrok přesáhne přiměřenou míru, je zpravidla soudně nevymahatelný. Úrok z prodlení nemůže soud snížit (na rozdíl od smluvní pokuty), lze jej jen zrušit.

Další možností je smluvní pokuta. Tu je vhodné sjednat přímo ve smlouvě. Na rozdíl od úroků se jedná o sankci za porušení závazku ze smluvního vztahu. U peněžitých závazků je možné požadovat i náhradu škody dle § 373 obchodního zákoníku, pokud je prokázána anebo není kryta úroky.

Smluvní pokuta

Smluvní pokutou se dlužník zavazuje poskytnout věřiteli plnění pro případ porušení povinnosti, která mu plyne ze smlouvy. Má z pravidla formu jednorázové částky.

Doplňkové instrumenty použitelné v některých případech

Ručení

Ručení, ručitelství závazek (§ 303-312 Obchodní zákoník) vzniká jednostranným písemným prohlášením ručitele vůči věřiteli, že uspokojí jeho pohledávky, nesplní-li dlužník svůj závazek. V případě, že se za určitý závazek zaručí více ručitelů, ručí každý z nich za celý závazek. Jestliže dlužník závazek částečně splní, nemá to vliv na výši ručení. Věřitel je oprávněn domáhat se úhrady pohledávky na ručiteli, jestliže dlužník nesplnil závazek v přiměřené době po písemné výzvě věřitele.

Podle serveru ANOV.CZ [cit. 22.3.2011] je používání jakéhokoli zajišťovacího instrumentu v obchodní praxi je obecně poměrně složité. Často odběratel vědomě nechce nést další odpovědnost a půjde raději k tomu dodavateli, který po něm žádný zajišťovací instrument nevyžaduje.

Vymáhání pohledávky

Uznání závazků

Písemné uznání závazku dlužníkem je jedna z ochranných věřitele u soudního sporu. Věřitel nemusí již složitě (a někdy neúspěšně) dokazovat existenci své pohledávky pomocí jiných důkazů. Písemným uznáním se má zato, že závazek v uznaném rozsahu v době uznání trvá a to i v případě, kdy pohledávka věřitele byla v době uznání již promlčena. Uznáním závazku

začne běžet nová čtyřletá promlčecí doba. Za uznání závazku může být považováno i zaplacení úroků, pak je uznána jen částka, ze které se úroky platí.

Soudní cesta

Vymáhání pohledávek soudní cestou je nákladné a časově náročné.

Prodej pohledávky

Jelikož vlastní firma pouze krátkodobé pohledávky je vhodné je odprodat faktoringové společnosti,

Z právního a účetního hlediska je faktoringové služba postavená na postoupení pohledávek. Ve faktoringové smlouvě se klient zavazuje, že všechny pohledávky za specifikovanými odběrateli bude postupovat faktoringové společnosti, čímž dochází k zásadní změně věřitele. Faktoringová společnost se tak stává novým a výhradním majitelem pohledávky včetně jejího příslušenství s cílem zajistit řádné a včasné inkaso a tím zabránit vzniku problémových pohledávek. V případě nedodržení termínů splatnosti zajišťuje upomínkové řízení a právní vymáhání.

Specializované vymáhání pohledávek

Pokud je pohledávka nad 150.000 doporučuje server ANOV.CZ předat pohledávku specializované firmě na vymáhání pohledávek.

Charakterizuje je především individuální práce s pohledávkami i s dlužníkem, velká pružnost a široká škála používaných metod.

Odměnu si firmy účtují v rozmezí 10 do 30 % částky pohledávky, zaplacené dlužníkem. Tato sazba může klesnout i pod 5%, zatím co u zvláště složitých případů může překročit 40%. Kdyby firma předala své současné pohledávky této společnosti obdržela by z původních 1.360.000 Kč při odměně 20 % jen 1.088.000 Kč a při odměně 30 % již jen 952.000 Kč. Toto řešení je tedy sice možné ale nevýhodné.

Další doporučení

Doporučena je neustálá aktivita při vymáhání, neboť podle Kučerové (Podnikatel.cz) platí pravidlo, že dlužník má snahu svůj závazek řešit tím aktivněji, čím aktivnější je věřitel.

Znamená to tedy, že dlužníka je potřeba neustále „uhánět“ formou telefonátů a urgencí zaslaných jak listinnou tak elektronickou formou.[19]

Dalším řešením pro firmu je požadování zálohy v určité procentuální výši.

Řešením je si přímo ve smlouvě nebo dodatečně v případě vyskytnutí platebních problémů dohodnout splátkový kalendář dle možností dlužníka, popřípadě požadovat zálohy v procentní výši dle charakteru zakázky a zákazníka.

4.2.3. Neschopnost podniku dostát svým závazkům

I přes rostoucí trend v ukazatelích likvidity, jsou tyto ukazatele hluboko pod vhodnou hranicí a nízké jsou i stavy krátkodobého finančního majetku. Naopak jsou vysoké stavy krátkodobých pohledávek.

Doporučení: Snížení tohoto rizika do určité míry souvisí s rizikem předchozím resp. nevymahatelnost pohledávek se projeví v neschopnosti dostát svým závazkům.

Doporučuji proto snížit stav pohledávek zkrácením doby splatnosti pohledávek.

4.2.4. Zdražení cen materiálů

Pravděpodobnost růstu cen materiálů je vysoká, a to z důvodu neustálého růstu cen elektrické energie, vysokých cen pohonných hmot ovlivňujících především dopravní náklady a existence kladné hodnoty míry inflace.

Doporučení: Dle všech prognóz by mělo dojít k posilování české koruny a tedy i zlevňování materiálů dovážených ze zahraničí.

Dle prognózy České národní banky ze dne 3.2.2011 by měla česká měna posilovat a to až na úroveň 23,7 Kč/EUR

Tab 3.2.: Prognóza vývoje CZK/EUR

Ukazatel	Rok	Ve výši
kurz CZK/EUR	2011	24,2
	2012	23,7

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza

Ke dni 8. 4. se kurz koruny nacházel na úrovni 24,2 Kč/EUR

Vyčíslení těchto úspor je ale velice problematické, neboť každá zakázka se liší množstvím materiálu, jeho složením.[36]

4.2.5. Zvýšení DPH

Sjednocení DPH na 20 % je v současné době často diskutovaným tématem v oblasti daní. Jelikož je stavební produkce zdaňována 10%, znamenalo by zvýšení sazby zvláště u větších zakázek výrazné zvýšení ceny a tedy riziko odmítnutí.[30]

Doporučení: V případě realizace tohoto rizika bude pro firmu velice důležité snížit ceny. Tohoto lze dosáhnout pouze snižováním nákladů, především materiálových.

4.2.6. Propuknutí nové globální krize

Není jisté, zda současná ekonomická krize je již zažehnána, či svět ještě čeká odborníky často zmiňované druhé sedlo krize, které by mělo za následek prohloubení současné krize ve stavebnictví a to v globálním měřítku. Potencionálním původcem nové globální krize se jeví i tzv. „bublina podhodnocené čínské měny.“

Poznámka: pravděpodobnost v období do 1 roku 20-30 % (3); nad 1 rok 80-90 % (9)

Doporučení: Malá velikost firmy, nevyužití možnosti růstu a její vysoká flexibilita v rozsahu produkce ji do značné míry ochraňuje před současným hospodářským úpadkem.

S rozrůstáním velikosti firmy ji ale budou úpadky ohrožovat. Jako řešení doporučuji diverzifikaci předmětu podnikání (vhodné se jeví např. poradenské služby finančního charakteru) a rozšíření sortimentu o položky uvedené v doporučení pro zmírnění rizika (Pokračování současného trendu v odvětví)

4.2.7. Neschopnost majitele řídit firmu

Neschopností majitele může být jak trvalé zranění znemožňující řídit firmu, tak úmrtí. Jelikož je ale majiteli 34 let, je pravděpodobnost v období do 1 roku minimální. Realizace tohoto rizika by ale měla pro firmu, vzhledem k její vlastnické povaze a velikosti, likvidační následky.

Doporučení: Toto riziko lze odstranit poměrně snadno ustanovením druhého jednatele.

V úvahu připadají otec a sestra majitele.

5. Závěr

V této diplomové práci jsem se zabýval externí i interní analýzou mikrofilmy s cílem zjistit především její slabé stránky.

V analýze vnitřního prostředí jsem se snažil zjistit trendy růstu nebo poklesu položek účetních výkazů a ukazatelů zvolených podle vhodnosti pro danou firmu a rozsahu a struktury informací. Určitým limitem pro mě byla poměrně krátká doba existence firmy a s tím související obtížnost odhadů trendu vývoje a specifikace daného odvětví (např. zásoby, zákazníci).

Pro externí analýzu jsem zvolil analýzu PESTLE jejíž jednotlivé položky jsem popsal v kapitole 2. 5. a doplnil je komentářem pro dopad na firmu. Analýzu jsem doplnil o prognózu vývoje odvětví včetně nejpravděpodobnější varianty vývoje a o analýzu podnikatelského prostředí. V celé externí analýze jsem dbal o maximální aktuálnost informací.

Interní i externí analýzu jsem shrnul v analýze SWOT doplněné o hodnocení významnosti jednotlivých faktorů.

Jako výstup jsem na základě předešlých analýz vybral nejrizikovější faktory a tato rizika jsem ve spolupráci s majitelem firmy ohodnotil v matici rizik a to na základě parametrů významnosti případného dopadu a pravděpodobnosti vzniku rizika. Nejzávažnější rizika nacházející se v prvním kvadrantu (viz. graf 4. 1.) jsem doplnil možnostmi řešení pro danou firmu. Vzhledem k rozsahu práce jsem vytvořil matici rizik pouze pro krátké období.

Jako rozšíření této práce bych navrhoval pro interní analýzu podniku podrobnou analytiku účetních výkazů, podrobnou analýzu procesů užívaných při produkci a širší rozsah ukazatelů včetně použití dalších bonitních modelů jako EFQM. Externí analýza by pak měla být rozšířena o další faktory ovlivňující podnik. V praktické části by pak bylo možné rozvinout mapu rizik do období do 3 let a nad 3 roky

Seznam použité literatury

Zahraniční literatura:

- [1] BRIDGE, Simon; O'NEILL, Ken; CROMIE, Stan. Understanding Enterprise : Entrepreneurship and Small Business. 2. vydání. Basingstoke (Great Britain) : Palgrave Macmillan, 2003. 520 s. ISBN 0-333-98465-x
- [2] HIRISCH, Robert D.; PETERS, Michael P. Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise. Homewood, USA: BPI/Irwin, 1989. 574 s. ISBN 0-256-03543-1

Česká literatura:

- [3] ABRAMS Rhonda. Obchodní plán. Praha : PRAGMA. 2007. 186 s. ISBN 978-80-7349-052-2
- [4] HOLICA, Jiří; FOTR Jiří. Aplikovaná analýza rizika : ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. Vydání. Praha: Grada, 2009. 262 s. ISBN 978-80-247-2560-4
- [5] GRUBLOVÁ, Eva. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva. Podnik v časech krize. Praha : Grada, 2010. 206 s. ISBN 978-80-247-3136-0
- [7] KORÁB, Vojtěch; PETERKA Jiří; ŘEZŇÁKOVÁ Mária. Podnikatelský plán. 1. Vydání. Brno : Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0
- [8] MAREK, Petr, et al. Studijní průvodce financemi podniku. Praha : Ekopress, 2006. 624 s
- [9] NÝVLTOVÁ, Romana ; MARINIČ, Pavel. Finanční řízení podniku. 1. vydání. Praha : Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2. Str. 174
- [10] STAŇKOVÁ, Anna . Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [11] SVOBODA, Emil; BITTNER, Libor; SVOBODA, Patrik. Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí. Praha: Professional Publishing, 2006. 220 s. ISBN 80-86946-12-6.
- [12] SYNEK, Miroslav; KOPKÁNĚ, Heřman; KUBÁLKOVÁ, Markéta. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3

- [13] ŠULÁK, Milan; VÁČÍK, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. 2. vydání. Praha : Vysoká škola finanční a správní o. p. s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- [14] VOJTÍK V. Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků. 1.vydání. VŠE v Praze; Praha, Oeconomica : 2007. 298 s. ISBN 978-80-245-1248-8
- [15] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 2.,aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6;
- [16] WILSON, Peter. Finanční hospodaření : Průvodce pro malé a střední podnikatele. Praha : Readers International Prague, 1994. 196 s. ISBN 80-901454-4-2

PDF Formáty

- [17] ALTMAN, Edvard I.; HIENE, Max L. CORPORATE DISTRESS PREDICTION MODELS IN A TURBULENTECONOMIC AND BASEL II ENVIRONMENT . In ALTMAN, Edward I. CORPORATE DISTRESS PREDICTION MODELS IN A TURBULENT [online]. London : Risk Books, září 2002 [cit. 2011-02-21]. Dostupné z WWW: <www.wseas.us/e-library/conferences/2010/Cambridge/.../AIKED-12.pdf>.
- [18] Deloitte Česká republika, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR; Vývoj stavebnictví do roku 2012 [online]. URS Praha : SPS, 2010 [cit. 2010-11-28]. Dostupné z WWW: <http://www.sps.cz/RDS/_deail.asp?id=2502&type=akt>.

Články

- [19]Citace: KUČEROVÁ, Dagmar . Odběratel neplatí? Zde je pár tipů, jak s dlužníky zatočit. Podnikatel.cz [online]. 28.7.2010, 28.7.2010, [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: <Odběratel neplatí? Zde je pár tipů, jak s dlužníky zatočit>.
- [20]LUKAČÍKOVÁ, Lucie. Zadluženost domácností stoupá. Living.cz [online]. 20,4 2010, [cit. 2011-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.living.cz/finance-bydleni-a-pravo/zadluzenost-domacnosti-stoupa/2579>>.
- [21] SOBÍŠEK, Pavel. Podnikatelské prostředí v Česku? Nic moc.. IHNed.cz [online]. 5.11. 2010 16:17, 5. 11. 2010, [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://sobisek.blog.ihned.cz/c1-47856020-podnikatelske-prostredi-v-cesku-nic-moc>>.
- [22]SVAČINA, Luboš. Zadluženost domácností neustále roste . Hypoindex.cz [online]. 26.3. 2010, [cit. 2011-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.hypoindex.cz/clanky/zadluzenost-domacnosti-neustale-roste/>>.
- [23] NEZNÁMÝ AUTOR. Brusel zlepšil odhad letošního růstu české ekonomiky na 2,4 %. Finanční noviny [online]. 29.11.2010,[cit.2010-12-01].Dostupný z

<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/brusel-zlepsil-odhad-letosniho-rustu-ceske-ekonomiky-na-2-4-/562743>>.)

[24] NEZNÁMÝ AUTOR. Legislativa v podnikání většinou překáží. IHned.cz [online]. 22.5.2007, 22.5.2007, [cit. 2011-03-07]. Dostupný z WWW: <<http://finweb.ihned.cz/podnikani-a-dane/c1-21200100-legislativa-v-podnikani-vetsinou-prekazi>>.

[25] NEZNÁMÝ AUTOR. Škrty od ledna 2011: Podívejte na nejdůležitější schválené změny. Aktuálně.cz [online]. 26.11.2010[cit. 2011-01-05], Dostupný z WWW:<<http://aktualne.centrum.cz/finance/grafika/2010/11/26/skrty-od-ledna-2011-usporny-balicek-zmeny/>>.)

[26] NEZNÁMÝ AUTOR. Úspory stavbu dálnic nezastaví, zasaženy budou hlavně silnice I. třídy. 13.8. 2010, 5, [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <www.ct24.cz>.)

[27] NEZNÁMÝ AUTOR Vývojové trendy v technologiích pro recyklaci stavebních a demoličních odpadů. 4 - CONSTRUCTION [online]. 10.1.2008, [cit. 2011-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.4-construction.com/cz/clanek/vyvojove-trendy-v-technologiich-pro-recyklaci-stavebnich-a-demolicnich-odpadu/>>. Internetové stránky zahraniční

Zákony

[28] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

[29] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

[30] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

[31] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Internetové stránky zahraniční

[32] <http://www.auditnet.org/docs/risk1.doc>

[33] <http://www.gfk-geomarketing.ing.com>

[34] <http://rapidbi.com/management/the-pestle-analysis-tool/>

Internetové stránky české

[35] <http://aktualne.centrum.cz>

[36] <http://www.anov.cz>

[37] <http://www.cnb.cz>

[38] <http://ct24.cz>

[39] <http://czso.cz>

[40] <http://www.finance.cz>

- [41] <http://www.financninoviny.cz>
- [42] <http://www.hypoindex.cz/>
- [43] <http://www.nizkoenergetickeapasivnidomy.cz>
- [44] <http://www.psp.cz/sqw/organy2.sqw?k=1>
- [45] <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele>
- [46] <http://sps.cz>
- [47] <http://www.strukturalni-fondy.cz/>
- [48] <http://www.uspory-energie.com/energeticky-usporny-dum/>
- [49] <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/zastupitelstvo.html>

Další zdroje

- [50] Rok Václava Klause – 7. 3. 2011; TV NOVA. Ke zhlédnutí na <http://voyo.nova.cz/multimedia/rok-vaclava-klause-3.html> 6 min 35 s rozhovoru

Seznam zkratek

CERD	Centrální registr dlužníků České republiky
CF	Cash flow
DPH	daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
IFC	International finance corporation
PO	právnícká osoba
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
VK	Vlastní kapitál

Prohlašuji, že

- Jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Norberta Frýda 160/2

700 30 Ostrava - Dubina